



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica, 2021.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACCADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Muñante Lopez, Rossangela Del Carmen (ORCID: 0000-0002-3114-4395)

**ASESOR:**

Dr. Mendez Parodi, Raul Alfredo (ORCID: 0000-0002-1667-9594)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistemas de gestión del talento humano

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**LIMA - PERÚ  
2022**

## **Dedicatoria**

A mis padres, Ricardo y Luzmila,  
por ser el apoyo incondicional en cada  
uno de los pasos profesionales que doy.

A Benjamín, mi hijo, por ser quien  
me motiva a ser mejor cada día.

## **Agradecimiento**

A la universidad, por brindarme la oportunidad de seguir creciendo académicamente.

A mis docentes, que en cada semestre me dieron la oportunidad para aprender de ellos y brindarme valiosas enseñanzas que me servirán siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I.    INTRODUCCIÓN	1
II.   MARCO TEÓRICO	5
III.  METODOLOGÍA	12
3.1 Tipo y diseño de investigación	12
3.2 Variables y operacionalización	12
3.3 Instrumentos	12
3.4 Procedimiento	14
3.5 Métodos y análisis de datos	14
3.6 Aspectos éticos	14
IV.  Resultados	16
V.   Discusión	22
VI.    Conclusiones	28
VII.   Recomendaciones	29
Referencias	30
Anexos	35

## Índice de tablas

Tabla 1	Confiabilidad de variables	12
Tabla 2	Confiabilidad de los instrumentos – dimensiones del liderazgo	13
Tabla 3	Confiabilidad de los instrumentos – dimensiones del clima organizacional	13
Tabla 4	Estilos de liderazgo	16
Tabla 5	Sub dimensiones del liderazgo transformacional	17
Tabla 6	Nivel de clima organizacional	18
Tabla 7	Estadísticos descriptivos del clima organizacional	18
Tabla 8	Puntuación de las dimensiones de clima organizacional	18
Tabla 9	Correlación entre liderazgo y clima organizacional	19
Tabla 10	Modelo de regresión	20
Tabla 11	Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional	20
Tabla 12	Influencia del liderazgo en el clima organizacional	21

## Resumen

El propósito del estudio fue evaluar el liderazgo y su impacto en el ambiente organizacional de la empresa. Su objetivo principal fue conocer si el liderazgo incide en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica. Este es un estudio exploratorio de un proyecto no experimental y de muestra que involucra a 75 empleados de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica. Asimismo, se utiliza una encuesta tipo Likert como método de recolección de información sobre las variables objeto de estudio, tales como liderazgo y clima organizacional. Para la variable liderazgo se utilizó la forma 6S del Cuestionario de Liderazgo Multidimensional (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (1992) y el cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991) para medir variables ambientales organizacionales. Para probar el impacto, se desarrolló un análisis de regresión lineal y se encontró que existe un impacto del liderazgo en el entorno organizacional. Esto significa que al proporcionar un líder que sepa supervisar y administrar a otros empleados, se creará un buen ambiente organizacional para llevar a cabo sus funciones y beneficiar a la empresa y a los propios empleados.

Palabras claves: liderazgo, empresa, líder.

## Abstract

The purpose of the study was to evaluate leadership and its impact on the organizational environment of the company. Its main objective was to know if leadership affects the organizational climate of a real estate company in the city of Ica. This is an exploratory study of a non-experimental and sample project involving 75 employees of a real estate company in the city of Ica. Likewise, a Likert-type survey is used as a method of collecting information on the variables under study, such as leadership and organizational climate. For the leadership variable, the 6S form of the Multidimensional Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1992) and the adapted questionnaire from Koys and Decottis (1991) were used to measure organizational environmental variables. To test the impact, a linear regression analysis was developed and it was found that there is an impact of leadership on the organizational environment. This means that by providing a leader who knows how to supervise and manage other employees, a good organizational environment will be created to carry out their functions and benefit the company and the employees themselves.

Keywords: leadership, business, Leader

## I. INTRODUCCIÓN

En toda la historia, los líderes son de gran importancia, ya que existen diversos autores, como es Maquiavelo, Idalberto Chiavenato y John Maxwell, quienes manifestaron sus pensamientos sobre este concepto. Ferro y Payan (2012) argumentan que los líderes generan actividad en las poblaciones a través de la gestión de sistemas y, por lo tanto, son capaces de tomar acciones notables con recursos de inferencia variables y estrategias de cambio. El liderazgo es por tanto un ha sido una revolución desde mucho tiempo atrás permitiendo definir la forma de liderazgo que evidencian cada líder promoverá a alcanzar las metas determinadas por la organización. Actualmente hoy en día, el éxito del empleado en una empresa es el resultado obtenido del trabajo que fue desarrollado por un líder, siendo el objetivo principal dar a conocer y poder identificar sus debilidades y fortalezas para así, evidenciar los resultados satisfactorios con el menor esfuerzo posible (Domínguez, 2016)

Según los personajes citados, llegamos a la conclusión de que un líder es alguien que ha desarrollado la capacidad de influir en sus subordinados. Hacer que trabajen con entusiasmo e iniciativa para lograr sus objetivos. El comportamiento de este tema ha sido de interés a lo largo de la historia y ha experimentado grandes cambios. El clima de la organización es creado por la teoría del desarrollo de la organización, nacida como una colección de ideas relacionadas con una persona con una persona, esto se centra en la psicología de la organización, que se origina en la teoría de relaciones humanas. La empresa es una atmósfera en la que se muestran las tarifas diarias en su centro de trabajo, o un líder entre los empleados; Y qué le permite establecer cuál es el nivel de satisfacción o insatisfacción con los miembros que conforman la compañía durante un cierto tiempo y espacio para lograr un buen trabajo para aumentar sus resultados (Luffat, 2015). Jiménez y Villanueva (2018) argumentan que existe un entorno organizacional bueno y de alto rendimiento, así como lograr un buen desempeño, dependerá del tipo de liderazgo que usa la organización o empresa, porque si los colegas son responsables y comprometidos, pueden ser responsables. Y comprometido allí, puede ser responsable y cumplir con un gran compromiso. Logró eficiencia, dando un clima de organización rentable. Según

los autores mencionados, convergemos que el entorno organizacional está relacionado con el comportamiento humano, porque el entorno que realizan sus funciones, en las que se siente efectivo y rendimiento.

En el momento de su operación, es favorable; por lo tanto, es necesario considerar la evaluación precisa y la combinación del tipo de líder implementado en la organización, y si se maneja para promover el entorno apropiado entre los empleados; Comnorton se cita en Kaplan 2014 "No puedes controlar lo que no puedes medir"; Es por eso que necesita cambiar los elementos invisibles relacionados con el estilo de la organización y el entorno de liderazgo en algo que puede evaluarse para la medición en los casos mejorados. El objetivo de este estudio es determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.

Entonces, como problema general, ¿el liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica? Y como específicos ¿cuál es estilo de liderazgo que más predomina en una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional? ¿El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica? ¿El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica?. También como objetivo general tenemos determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica; y como objetivos específicos, identificar el estilo de liderazgo que predomina en una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica, asimismo, determinar el nivel de clima organizacional; determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica y por último, determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire, influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica. De la misma manera, se define como una hipótesis general de que el liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica, como hipótesis específica: El liderazgo que más predomina en una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica es el liderazgo transformacional; el nivel de clima organizacional es regular; el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-

faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica; y finalmente, el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.

## II. MARCO TEÓRICO

Eustace y Martins (2014), en el estudio El papel del liderazgo en el desarrollo del clima organizacional: el caso sobre una industria de consumo en rápido movimiento, para encontrar la conexión existente entre liderazgo y la función del entorno organizacional en el entorno de consumo que cambia rápidamente en Sudáfrica. Organización de Productos Básicos (FMCG). Utilizaron un estudio de campo transversal descriptivo con 896 participantes. A través de una variedad de aspectos organizacionales, se ha confirmado la relación de liderazgo y clima laboral, de igual forma la conexión existente entre el clima laboral y los diferentes enfoques.

Dele, Nanle y Abimbola (2015) en la investigación "La influencia del tipo de liderazgo en el clima organizacional en la industria aseguradora de Nigeria". Se propusieron investigar el peso que muestran los estilos de líderes en el entorno empresarial en la industria de seguros de Nigeria. Esta investigación empírica se ejecutó por medio de entrevistas con 15 compañías de seguros. Han demostrado que el modelo de líderes tiene un impacto favorecedor en el clima laboral. El liderazgo transaccional, democrático, carismático y transformador ha tenido un impacto fundamental y beneficioso en el entorno organizacional.

Iski, Chakmak y Karadag (2015) en Impactos organizacionales del estilo de liderazgo en el clima. Incluye un meta-análisis y un estudio de la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral. Dichos estudios conformaban una muestra de 43.698 personas. Los resultados hallados demostraron que este influye positivamente en el clima laboral. Está claro que entre las variables que se han identificado como tipos de liderazgo, estilo de clima, tipo y año de publicación, muestra, solo el estilo de liderazgo es una variable límite.

Suparman, Suryatni y Surati (2018) realizaron el estudio "Análisis del impacto sobre la gestión en el clima, el compromiso y el comportamiento laboral del programa nacional para fortalecer las comunidades urbanas en Lombok" encontraron que el impacto directo y significativo de la gestión en la organización del clima. , compromiso organizacional y comportamiento en el lugar de trabajo. Como resultado, existe un impacto alto, favorecedor y relevante del liderazgo en el entorno de la organización. Esto es que un "buen" liderazgo puede desarrollar un "buen" ambiente laboral. Al mejorar el desempeño de las funciones de

liderazgo, es posible crear un mejor clima de trabajo de acuerdo con la percepción de los subordinados, por el contrario, la ejecución del liderazgo por parte del coordinador, este disminuye, el clima de trabajo es percibido por los subordinados o el El ambiente organizacional se vuelve Malo.

Gaviria-Rivera y López-Zapata (2019) identifican el papel del liderazgo transformacional y como se enlaza con el entorno laboral la satisfacción organizacional y el desempeño en la investigación “Liderazgo Transformacional, clima organizacional y satisfacción del grupo de trabajo”. Se realizó un estudio empírico mediante un cuestionario que se aplicó a 185 gerentes y empleados de un grupo de trabajo de empresas en Colombia. Se ha demostrado cómo el líder transformacional está directamente relacionado con el clima laboral. Es obligación y deber de los directivos, pues al crear las situaciones adecuadas para el entorno de trabajo, será posible satisfacer a los empleados con una actitud positiva en su trabajo. El liderazgo efectivo es la forma de crear y desarrollar un buen ambiente en la empresa, que contribuya al logro de las metas trazadas a nivel organizacional y a la satisfacción de cada miembro del equipo.

Sevillano (2011) apoyó su tesis “La influencia de la percepción de los gerentes sobre los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Zofratakna en 2007” para elegir una Maestría en Ciencias con referencia a Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Jorge Basadre Grohman. , Tacna, Perú. Dicho trabajo de investigación tiene como objetivo evidenciar la relación de la percepción de los directivos sobre los estilos de liderazgo con el clima laboral existente. Los frutos de la intervención evidencian una relación estrecha entre estas variables, destacando la existencia de un promedio global, indicando un alto conocimiento del estilo de liderazgo de los gerentes. También se encuentra la existencia de un promedio global, lo que indica que existe un clima organizacional de tipo participativo en el grupo.

Román (2016) en la tesis “Estilos de liderazgo y su conexión con el clima organizacional en el ámbito de los procesos operativos del Banco de Crédito del Perú-Piura. 2016” es mostrar si existe relación con el liderazgo y el ambiente en la empresa. La población es de 40 trabajadores y el estudio de correlación no es experimental. Se ha encontrado que existe una correlación significativa que

indica que si se desarrollan buenos estilos de liderazgo, el entorno en el que se desenvuelve será el adecuado.

El Salvador (2017) realizó un estudio para analizar las relaciones establecidas entre la gerencia y el clima laboral de los empleados de una agencia de cobro de deudas. La investigación es potencialmente explicativa, correlacional y no empírica. La población está compuesta por 75 trabajadores cuya muestra es poco probable. En la metodología de la investigación se utilizaron dos herramientas; cuestionario de liderazgo y cuestionario de clima laboral. Se ha demostrado que el liderazgo está relacionado en gran medida con el entorno laboral de los empleados de los cobradores. Además, mediante estadística descriptiva se encontró que si el nivel de liderazgo es medio, el clima laboral se configura como alto.

Manrique (2017) en su tesis “Liderazgo Transformacional” Entre directivos empresariales del Financiero Caja Sullana Lima Piura, 2017” tiene por finalidad explicar el nivel de liderazgo transformacional. Se estableció como un estudio comparativo descriptivo y los cuestionarios se aplicaron a una muestra de 100 funcionarios. Como resultado, el 59% de los funcionarios demostraron un nivel promedio de liderazgo transformacional. Alvarado y Cafferatta (2018) realizaron un estudio para confirmar la hipótesis de que el estilo de liderazgo de los jefes se relaciona en gran medida con el clima organizacional del personal administrativo en Andahuasi 2018. Estudio descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo. Se utilizó el formulario 161. Las herramientas utilizadas para medir las variables son: El Cuestionario de Liderazgo Multidimensional Corto MLQ Form 5X y la Escala de Clima Laboral CL-SPC. Resumiendo los resultados, no hubo asociación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional para Andahuasi, quien rechazó la hipótesis alternativa y aceptó la hipótesis nula. Para diseñar este estudio y comprender las variables utilizadas en este estudio, se adoptaron los siguientes conceptos de liderazgo. Stogdill identifica que "existen casi tantos conceptos de liderazgo como quienes han intentado definirlo". Como concluye Peter Drucker: “La definición del líder es aquella que emiten sus seguidores. Se necesita lograr influenciar para ganar seguidores, pero eso no descarta la deshonestidad para ganarla” (Ukl, 1989). Algunos opinan que el liderazgo no es distinto al desarrollo de la influencia social que se genera entre los miembros de un sector en particular, mientras otros opinan que el

liderazgo es todo lo que alguien hace para liderar un grupo de manera efectiva (Bohoris & Vorria, 2008).

Es un curso donde un gerente o líder guía la conducta de un empleado para lograr metas específicas en una situación particular (Haq & Ahmed, 2017). Esta se considera una oportunidad para llevar al equipo hacia un visionario. Además, es la motivación de la organización para obtener éxito en sus metas y misiones, y sin ella es difícil que la empresa logre sus objetivos principales (Chaudhry y Javed, 2012). El estilo de liderazgo es la fuerza que impulsa detrás del desempeño de una empresa ya que un líder es quien toma las decisiones importantes sobre la identificación, el abastecimiento y el uso ideal de los recursos de la organización (Haq & Ahmed, 2017). Es un estilo de liderazgo para dirigir, implementar, planificar y generar motivación a los participantes. Liderazgo transformacional, fue descrito originalmente por Burns (1978) y posteriormente por Bass (1985), quienes hicieron una notable aportación al desarrollo de esta propuesta.

El liderazgo transformacional necesario en la actualidad puede inspirar a los seguidores a hacer todo lo posible, aumentando su capacidad para llevar a esos seguidores al siguiente nivel. Un líder transformacional puede motivar a otros a obtener más de lo esperado (Alqatawenh, 2018).

Kirkan (2011) ha demostrado que el liderazgo transformacional es un modelo que utilizan los líderes para modificar la situación actual mediante la identificación de personas que siguen de cerca los problemas organizacionales a través de inspirar, persuadir y generar emociones para lograr una alta visión para definir objetivos en común. Este tipo de líder, capacita a los seguidores para liderar.

Según Gabbar, Honarmanda y Abdelsalam (2014), el estilo de líderes transformacionales planifican para sus subordinados en la medida en que ellos asumen roles que van más allá de sus metas. Configuran la forma más preciada de liderazgo cuando los creyentes son capaces de cambiar, transformarse y crecer como participantes. Logra mejores resultados de liderazgo cuando los líderes transformacionales desarrollan a los miembros de su propio equipo (Germano, 2010; Odumeru & Ifeanyi, 2013; Northhouse, 2016). Los líderes inspiran a los seguidores al notar las dificultades y actuar como su guía, motivándolos de manera efectiva para lograr sus objetivos. Cuando estos

animan a sus seguidores a manifestar nuevas ideas, son libres de expresarse ya que se sienten defendidos y respaldados por sus líderes (Ahmad et al. events, 2014).

Liderazgo transaccional, este enfoque fue desarrollado en 1947 por Max Weber. El liderazgo transaccional se caracteriza por ser un liderazgo directivo y se enfoca de manera principal en los objetivos organizacionales, el control y el trabajo de todos los miembros de la organización. Este estilo enfatiza los premios y las metas entre los trabajadores y la empresa. También ayuda a la empresa a alcanzar objetivos orientados a la productividad y eficiencia de los colaboradores (Haq & Ahmed, 2017). Este estilo de liderazgo se enfoca en asegurar que los empleados estén motivados por recompensas y castigos, que el empleado obedezca las órdenes de su jefe y que su trabajo sea monitoreado cuidadosamente (Bryant, 2003).

Los líderes comerciales a veces son muy carismáticos y, en muchos casos, bastante efectivos para crear jugadores motivados. Son expertos en la ejecución de acuerdos que inspiran y, a menudo, benefician a la organización. (Germano, 2010; Odumeru e Ifeani, 2013; Northhouse, 2016). El liderazgo transaccional es orientado a líderes o gerentes que lideran utilizando de manera primordial variedad de comportamiento social para lograr el mayor aprovechamiento con un costo menor (Chaudhry y Javed, 2012).

Los líderes de *laissez-faire*, que proporcionan la documentación necesaria, se comprometen solo para responder preguntas específicas (Bartol y Martin, 1994, p. 412). Osborne igual presenta el concepto de pasaporte como “una negación de responsabilidad y evasión de decisiones” (Osborne, 2008, p. 258).

En este enfoque, los líderes a menudo se niegan a querer que usted interfiera en el procedimiento de toma de decisiones. Se niega a tomar decisiones y no participa en las tareas delegadas ya que el líder da a los subordinados la facultad de tomar decisiones. (Chaudhry y Javed, 2012). Dichos trabajadores manifiestan inseguridad al momento que los gerentes se ocupan de su propio trabajo y no se preocupan por los empleados (Hoel y Salin, 2003; Kelloway et al., 2005; Leymann, 1990).

El estudio respecto al ambiente organizacional inició aproximadamente en 1970 (Schneider et al. 2011). Podría describirse como la conciencia general así

como, la importancia de las políticas, prácticas y procedimientos experimentados por los miembros de una organización y los comportamientos que observan cuando se les anima, apoya y respalda el apoyo y las expectativas (Ostroff et al. 2003). Esto se debe a que los empleados perciben el desempeño de sus funciones por parte de sus colegas y otros asociados en el desempeño de sus funciones. (Gorsira, Steg, Denkers y Huisman 2018) Según Jung, Chow, y Wu (2003) y Jung y Ali (2017), el ambiente laboral es una de las cualidades más trascendentes en un ambiente de trabajo grande y confortable. Por tal motivo, si un gerente intenta desarrollar un extraordinario lugar de trabajo, incrementará la productividad de todos los trabajadores de la organización.

Dimensiones según Kois y Dekottis (1991): Con autonomía, los empleados logran tomar decisiones sobre procedimientos de trabajo, objetivos y prioridades. Esto facilita la delegación de responsabilidades dentro de la jerarquía organizacional de tal manera que los empleados tengan más poder de decisión (Clement y Eketu, 2019). Bradley, Taylor y Ahn (2014) indican que la autonomía ocupacional es uno de los determinantes esenciales de la satisfacción laboral. Solidaridad, adecuadas relaciones interpersonales, agradable ambiente y confianza. Además, también se apoya en la ejecución de las funciones asignadas. Se distingue por la comunicación activa, un entorno amigable, la lealtad y tom de decisiones consensuadas. Una mayor consistencia tiene un efecto positivo en la satisfacción y la moral del equipo (Daft y Marcic, 2006). Créame, los gerentes son personas honestas y abiertas. Se las arreglan para comunicarse abiertamente y tratar asuntos personales o confidenciales con la confianza de que la información no va a ser utilizada a favor o para perjudicar. Presión: presión de trabajo, sobrecarga de responsabilidades, conflicto y ambivalencia de roles, espacio-tiempo, orientación, logro, énfasis, estándares de desempeño, capacidad de medición del desempeño, producción y presión.

El apoyo, según Deshpande (1996), sugiere que está relacionado con la satisfacción de los empleados con sus superiores inmediatos. Shadur y otros (1999) encontraron en un estudio de empleados corporativos que el ambiente organizacional en el trabajo en equipo está positivamente relacionado con la satisfacción laboral general. El apoyo se refiere a la existencia de líderes para apoyar a los empleados en la organización (Montes, Moreno & Fernandez, 2004).

Reconocimiento: Los trabajadores gozan de un entorno organizacional en donde perciben aprecio y reconocimientos. Esto puede aumentar su voluntad de seguir las metas de la organización. (Klement y Eketu, 2019). Honestamente, los empleados creen que las normas y reglamentos de la empresa son justos y comprensibles para todos. La integridad se refiere a la objetividad que perciben los empleados en la empresa (Montes, Moreno & Fernandez, 2004). Innovando, los empleados se expresan y desarrollan nuevas ideas, formas y procesos de trabajo, implementar nuevos cambios, conociendo los riesgos involucrados. Cuando las organizaciones son innovadoras, están fomentando el desarrollo de la creatividad a través de ideas nuevas, utilizando recursos y tiempo para practicar nuevas tareas, estilos de trabajo.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Explicativa, porque su objetivo fue determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de una empresa.

El diseño fue no experimental, pues las variables involucradas en el estudio no sufrieron alguna manipulación cuando se desarrolló el análisis. Asimismo, es transversal ya que la información que se obtiene es en un tiempo establecido y determinado.

#### 3.2 Variables y operacionalización

El liderazgo es una de las características claves dentro de cualquier empresa que establece relaciones con sus empleados y tiene una gran influencia en el clima laboral y la rotación de empleados dentro de la organización. Además, sin líderes no es posible cumplir y alcanzar las metas (Chaudhry y Javed, 2012). Por otro lado, el ambiente laboral es una de las características más relevantes de un excelente y cómodo lugar de trabajo (Jung, Chow, & Wu, 2003). El liderazgo ejecutivo se evalúa en las siguientes categorías: transformacional, transaccional y no intervencionista; y clima organizacional: autonomía, apoyo, cohesión, confianza, innovación, integridad, presión y reconocimiento.

#### 3.3 Instrumentos

Para evaluar la variable liderazgo se utilizó la forma 6S del Cuestionario de Liderazgo Multidimensional (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (1992). Esta herramienta consta de 21 partes y se divide en 3 dimensiones. Se utilizó una escala Likert, donde 1 significa nunca y 5 significa siempre. Se utilizó un cuestionario ajustado de Kois y Decottis (1991) para evaluar la segunda variable, clima organizacional. Consta de 40 preguntas y está conformado por ocho dimensiones. Cada una incluye 5 preguntas. De igual forma, este cuestionario se evalúa en una escala tipo Likert, 1 significa nunca y 5 siempre.

Análisis de la herramienta de obtención de datos

*Tabla 1. Confiabilidad de variables*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Estado</b>
Liderazgo	0.97	Excelente
Clima organizacional	0.91	Excelente

Fuente: Elaboración propia

El valor para ambas variables analizadas indica que la herramienta utilizada es confiable y además mide correctamente las variables establecidas.

*Tabla 2.* Confiabilidad de los instrumentos - dimensiones del Liderazgo

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Estado</b>
Liderazgo transformacional	0.84	Bueno
Liderazgo transaccional	0.76	Respetable
Liderazgo Laissez Faire	0.87	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos muestran confiabilidad.

*Tabla 3.* Confiabilidad de los instrumentos - dimensiones del Clima organizacional

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Estado</b>
Autonomía	0.54	Aceptable
Cohesión	0.76	Respetable
Confianza	0.62	Aceptable
Presión	0.62	Aceptable
Apoyo	0.43	Aceptable

---

Reconocimiento	0.68	Aceptable
Equidad	0.57	Aceptable
Innovación	0.77	Respetable

---

Fuente: Elaboración propia.

Se ha analizado la fiabilidad de la medición del clima de cada organización, demostrando su aceptabilidad, lo que confirma que se puede utilizar un determinado instrumento.

### **3.4 Procedimiento**

Se hizo un primer contacto con el presidente de la inmobiliaria para obtener la aprobación del estudio. Luego se aplicaron los cuestionarios a los agentes inmobiliarios, enviándoles un link al documento para completar y devolver de forma virtual, donde se les explicaba el propósito del documento. Una vez que se recopila esta información, se ingresa a la base de datos tanto en Ms Excel y SPSS con el fin de ejecutar el procesamiento posterior. Luego, se determinó un método de investigación estadística adecuado que permitiera realizar cada una de estas tareas.

### **3.5 Métodos de análisis de datos**

Después de aplicar los cuestionarios se crea una base de datos . Utilizando estadística descriptiva con tablas de frecuencia, porcentajes e histogramas. Luego medimos la correlación que existe entre las variables propuestas y por último, determinar si existe impacto mediante un modelo de regresión lineal que analiza la magnitud del impacto de cada aspecto del liderazgo sobre el clima organizacional.

### **3.6 Aspectos éticos**

Dignidad e integridad: Se utilizó un enfoque y métodos rigurosos para aportar al conocimiento y comprensión del título de gestión propuesto. Cabe señalar que el ensayo ha pasado por el filtro de similitud de Turnitin Software para garantizar los derechos de propiedad intelectual del autor.

Principio de Voluntariado: El personal participante fue informado del propósito del estudio y por lo tanto participó voluntariamente en el estudio.

Principio de respeto a las personas: se respetan a todos los colaboradores y las decisiones que tomen respecto a la investigación realizada.

Principio de caridad: Los participantes reciben un trato ético, se les garantiza la protección contra cualquier daño y el cuidado de su salud.

Política de privacidad: toda la información recopilada es para uso exclusivo de este estudio y la identidad de cada participante también está protegida.

#### IV. RESULTADOS

Respecto al objetivo específico 1: Identificar el estilo de liderazgo que más predomina en una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica, se hallaron los siguientes resultados:

*Tabla 4. Estilos de liderazgo*

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
Liderazgo transformacional	3.37	Superior
Liderazgo transaccional	3.01	Superior
Liderazgo Laissez Faire	2.95	Media

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis que se realizó, se logró identificar que el estilo de liderazgo predominante en la organización, es el transformacional, ya que aquel estilo de liderazgo fue el que alcanzó mayor puntuación (3.37).

Por tal motivo, esto nos indica que los trabajadores han identificado que las personas que los lideran fomentan y promueven que ellos puedan ejecutar las funciones y responsabilidades asignadas, de manera distinta y de esta forma, puedan desarrollarse de manera adecuada.

Asimismo, se analizó la composición de la dimensión de liderazgo, hallando los siguientes resultados en las sub dimensiones que este presenta:

*Tabla 5. Sub dimensiones de liderazgo transformacional*

<b>Subdimensión</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
Influencia idealizada	3.50	Superior
Motivación inspiracional	3.16	Superior
Estimulación intelectual	3.43	Superior
Consideración individual	3.28	Superior

Cuando se realizó el análisis de las subdimensiones del liderazgo transformacional, se determinó que las puntuaciones más altas estaban relacionadas con la idealización, que identificaron como un deseo de hacer que los seres queridos se sientan bien, orgullosos y fortalecidos. La segunda dimensión que obtuvo una puntuación más alta fue el aspecto relacionado con la subcategoría de estimulación intelectual, donde se estableció que los líderes lograban identificar a las personas más creativas para que puedan resolver los conflictos de manera innovadora. De igual forma, cabe señalar que todos los subaspectos que mostró este estilo de liderazgo, fueron calificados como promedio, con una diferencia con el puntaje máximo, lo que indica algún aspecto de mejora dentro de la organización.

En cuanto al objetivo específico 2: Determinar el nivel del clima organizacional de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica, se hallaron los siguientes resultados:

Para medir el nivel del Clima organizacional, se consideró la siguiente tabla, de puntuaciones promedio según la escala utilizada.

*Tabla 6.* Nivel de clima organizacional

<b>Calificación del clima</b>	<b>Escala de puntaje</b>
<b>Bueno</b>	3.67 - 5
<b>Regular</b>	2.34 – 3.66
<b>Malo</b>	1 – 2.33

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se muestra la baremación para identificar la escala en que se encuentra el clima organizacional.

*Tabla 7.* Estadísticos descriptivos del clima organizacional

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
<b>Clima Organizacional</b>	75	3,2067	,42387
<b>N válido</b>	2.34 – 3.66		

Fuente: Elaboración propia.

El valor promedio hallado sobre la percepción del clima laboral, evidenció ser Regular (3,2), por lo tanto, los trabajadores perciben que este podría ser mejor.

Se realizó un análisis por dimensiones que posibilita evidenciar cuales tuvieron puntuaciones más altas y bajas, de esta forma se podrá establecer pautas correctivas específicas a la dimensión que correspondan.

*Tabla 8.* Puntuación de las dimensiones de clima organizacional

<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje</b>
Innovación	2,80
Equidad	3,20
Reconocimiento	3,3
Apoyo	3,25
Presión	3,1
Confianza	3,32

Cohesión	3,18
Autonomía	3,28

Fuente: Elaboración propia.

Se puede determinar que todas las dimensiones se calificaron de manera media, evidenciando que la menos calificada fue la dimensión de “Innovación”.

En el análisis del objetivo específico 3: Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Liderazgo Laissez - faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en Ica

Tabla 9. Correlación entre liderazgo y clima organizacional.

		<b>Clima organizacional</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,633
		Sig. (bilateral)	,000
		N	75
	Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	,462
		Sig. (bilateral)	,000
		N	75
	Liderazgo Laissezfaire	Coeficiente de correlación	,332
		Sig. (bilateral)	,001
		N	75

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que todos los tipos de liderazgo se encuentran correlacionados con el clima organizacional, encontrando que el liderazgo transformacional demuestra una correlación mayor y por el contrario, el liderazgo laissez faire una correlación menos.

Es decir, mientras mayor puntaje obtenga el liderazgo transformacional, la percepción del clima será mejor.

En el análisis del objetivo específico 4: Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Liderazgo Laissez - faire influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en Ica.

Tabla 10. Modelo de regresión

Resumen del modelo de regresión				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,849	,721	,712	,22750

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra que el 71,2% de la variación en la percepción del clima organizacional por los participantes, está relacionada con el tipo de liderazgo que se ejecuta.

Tabla 11. Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional

Modelo		Coeficientes				t	Sig.
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			
		B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	,931	,157			5,915	,000
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,456	,041	,660		11,242	,000
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	,184	,045	,318		4,120	,000
	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	,067	,041	,121		1,629	,107

Fuente: Elaboración propia.

La tabla demuestra que de los tipos de liderazgos estudiados, solo el transformacional y el transaccional demostraron que logran generar influencia en el clima laboral.

Por último, el objetivo general: Determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en Ica.

Tabla 12. Influencia del liderazgo en el clima organizacional.

<b>Modelo</b>		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regresión	11,924	3	3,975	76,796	,000
	Residuo	4,606	89	,052		
	Total	16,530	91			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior demuestra que se acepta la hipótesis ya que si existe la influencia del estilos de liderazgo en el clima organizacional.

## V. DISCUSIÓN

El presente estudio se enfocó en analizar la variable de estilos de liderazgo, y determinar el nivel de influencia que tenía sobre la percepción del clima laboral en los trabajadores de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica,

En concordancia respecto al objetivo general de determinar si el estilo de liderazgo logra incidir en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica, se ha encontrado que existe un impacto del liderazgo en el clima organizacional ( $\sigma$  es menor a 0.05). Es decir, el líder tiene la capacidad de alinear al equipo a la visión y misión estratégica que ha sido establecida por la empresa a nivel organizacional. Es más, el liderazgo se considera como la mejor arma que posee una organización para concretar las metas y cumplir con todos los objetivos determinados; por el contrario, sin esta cualidad, la organización no tendría la capacidad requerida para cumplir con los objetivos trazados con éxito (Chaudhry y Javed, 2012).

Luego, al proporcionar un líder que realmente sabe cómo controlar y guiar a otros empleados, se podrá formar un entorno bien organizado, con percepción positiva, en el que se pueden ejecutar las funciones y responsabilidades establecidas de manera correcta, y de esta forma, establecer un beneficio para ambas partes, es decir, que favorezca tanto a la empresa como a los propios empleados que pertenecen a esta.

Un estudio semejante fue realizado por Dele, Nanle y Abimbola (2015), quienes lograron concluir que el estilo de liderazgo que prevalece en una organización, propicia un impacto calificado como positivo en el clima organizacional que predomina en la institución. De manera similar, Isci, Cakmak y Karadag (2015) han demostrado en el análisis del modelo de efectos aleatorios que cuando existe una percepción positiva del entorno organizacional en que los empleados se desenvuelven, por lo general se desarrolla por el tipo de liderazgo que se ejecuta dentro en la empresa. De igual forma, Suparman, Suryatni y Surati (2018) han demostrado en su investigación la existencia de una influencia relativamente alta, positiva y significativa del liderazgo en el clima organizacional. Esto llega a evidenciar que cuando se ejecuta un "buen" liderazgo también se logra fomentar un "buen" ambiente organizacional. Al aplicar una correcta

designación de funciones y mejor desempeño de liderazgo, se podrá construir un adecuado ambiente de trabajo o ambiente organizacional, el cual será percibido de la misma forma por todos los miembros de la organización, y, por el contrario, si el desempeño de liderazgo de la persona a cargo, es menor o evidencia carencias significativas, entonces el ambiente de trabajo también denotará una disminución en la percepción correcta del clima organizacional, es decir, el ambiente de trabajo que puedan notar los subordinados se vuelve menos relevante o más débil. .

Como tal, el liderazgo es una de las características gerenciales más ambiciosas dentro de las cabezas de de una organización o empresa, ya que propicia una adecuada interacción con los empleados y desarrolla un evidente impacto en el ambiente organizacional, asimismo, también se ha evidenciado la disminución de la rotación de empleados dentro de la organización. Además, sin liderazgo es imposible cumplir y alcanzar los objetivos y metas trazadas (Chaudhry y Javed, 2012).

En el primer objetivo establecido, identificar el estilo de liderazgo más dominante de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica, se logró concluir que es el liderazgo transformacional aquel estilo que domina en la organización donde se llevó a cabo dicha investigación (3.37), los empleados sintieron que el estilo de liderazgo que se desarrolla los estaba orientando a hacer las cosas de manera diferente y con esto, fomenta el dejarlos crecer. El estilo de liderazgo es el motor de las actividades de la organización porque el líder es quien toma las decisiones importantes relacionadas con la identificación, adquisición y uso adecuado de los recursos en la organización (Haq & Ahmed, 2017). De igual forma, un estudio de Manrique (2017) encontró que el 59% de los empleados demuestra un nivel promedio de liderazgo transformacional, sin diferencia potencial según la edad, ya que todos los empleados tienen potencial para convertirse en líderes transformacionales.

Según Gabbar, Honarmanda y Abdelsalam (2014), los líderes transformacionales fomentan y promueven el desarrollo a los subordinados hasta el punto en que ellos también, puedan cumplir con roles de liderazgo, y también, superar los estándares u objetivos que se hayan establecido estratégicamente. Esto nos lleva a la conclusión que los líderes transformacionales se esfuerzan por desarrollar con éxito a sus colegas,

subordinados, defensores, clientes o seguidores a un nivel superior de conciencia donde superan las expectativas respecto a las situaciones establecidas.

Alqatawenh (2018) enfatiza que el liderazgo transformacional es aquel que las organizaciones necesitan actualmente ya que de esta forma logra inspirar a los subordinados a hacer todo lo posible, desarrollando la capacidad de llevar a estos subordinados al siguiente nivel de inteligencia. Los líderes transformacionales pueden desafiar a sus seguidores a hacer más de lo que esperan, instándolos a superar las metas establecidas.

Respecto al segundo objetivo, para determinar el nivel del clima organizacional, se determinó que se ubica en el nivel promedio (3.21), se pudo encontrar que existen aspectos en el clima laboral que se deben ser potenciados y mejorados, por ejemplo como el apoyo entre pares, las relaciones positivas entre el jefe y los empleados, el apoyo que demuestran de los superiores hacia los subordinados, la falta de reconocimiento y de honestidad, y la fuerte presión que se puede ejercer para la culminación de las tareas que les fueron designadas.

Asimismo, las dimensiones en su totalidad fueron evaluadas como “regular”, sin embargo, la dimensión innovación fue aquella calificada con el puntaje más bajo (2.97) debido a que los empleados consideran que no tienen la autonomía respectiva que les permita realizar actividades de manera innovadora y/o creativa, ya que sus acciones o nuevas formas de realizar algunas tareas establecidas, suelen no ser tomadas en cuenta. Vale la pena señalar que hoy en día las organizaciones deben promover la flexibilidad ante los nuevos cambios, adoptando nuevas ideas que generen apoyo a los empleados en la mejora de las prácticas innovadoras. Todos deben saber utilizar de manera efectiva los recursos proporcionados por la organización y gestionar adecuadamente el tiempo para promover la creatividad y la innovación entre sus empleados y con estas prácticas contribuir a un buen ambiente de trabajo.

Por otro lado, Nagaraju y Pooja (2017) realizaron una comparación entre los bancos del sector público y los bancos del sector privado, los resultados que hallaron demostraron que el clima organizacional de los bancos del sector público y privado lograron demostrar diferencias significativas. En los del ámbito público se halló que no cuentan con una buena iluminación, lo cual genera un

impacto de manera negativa en la productividad de los trabajadores. Controlar el ruido y la temperatura en el lugar de trabajo obliga a los empleados a concentrarse en sus labores. En las entidades bancarias que pertenecen al sector privado, se demuestra que el lugar donde se ejecutan las tareas y funciones está en un ambiente de trabajo con mayor seguridad que los bancos del sector público. También se ha encontrado que el poder concentrado en la organización motiva a los empleados. El clima organizacional logra motivar a todos los miembros que conforman la organización y los hace sentir parte de la empresa.

Según Jung, Chow y Wu (2003) y Jung y Ali (2017), el entorno organizacional es una de las características más importantes de un excelente y cómodo lugar de trabajo. Entonces, si un líder puede lograr establecer un excelente ambiente de trabajo, también se evidenciará un incremento significativo de la productividad de los empleados. En cambio, en las organizaciones públicas o privadas, donde los empleados perciben su entorno organizacional como más egoísta y menos ético, los empleados son más susceptibles a la corrupción (Gorsira, Steg, Denkers, & Huisman, 2018).

En referencia al objetivo de determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire es relevante para el entorno organizacional. Se ha establecido que el liderazgo está relacionado con el clima organizacional. El liderazgo es una herramienta clave y precisa para dirigir una empresa, pero sobre todo para fortalecer las relaciones y establecer vínculos efectivos y duraderos con los empleados y el clima organizacional, buscando reforzar el las relaciones laborales (Oliu, 2018). Estos resultados son semejantes a los obtenidos en los estudios de Eustace y Martins (2014), quienes establecieron la relación entre liderazgo y clima organizacional, así como la relación entre clima organizacional y las dimensiones que lo componen.

Gaviria-Rivera y López-Zapata (2019) también muestran la forma en que el liderazgo transformacional está directamente relacionado con el clima organizacional y señalan que es de importancia relevantes que las organizaciones tomen en cuenta de forma auténtica la importancia del elemento humano en la consecución de las metas fijada y que se desarrollen políticas y programas enfocados en el progreso de un clima organizacional positivo,

fomentado prácticas organizacionales adecuadas las cuales deben estar orientadas a contribuir con el cumplimiento satisfactorio de este objetivo.

Asimismo, dicha propuesta es responsabilidad y deber de los gerentes, pues al crear y generar el ambiente de trabajo adecuado con las condiciones apropiadas y satisfactorias de un ambiente laboral, lograrán satisfacer con éxito a los empleados, los cuáles responderán positivamente a su trabajo y se sentirán satisfechos con él, generando un impacto estratégico alineado al beneficio común.

De igual forma, Roman (2016) no solo afirma en los resultados de su investigación que existe una relación relevante entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, sino que también menciona que si existe un buen estilo de liderazgo, el ambiente de trabajo de los empleados será mejor y considerado adecuado para ellos.

Por otro lado, los aspectos del liderazgo también están relacionados con el entorno organizacional, con el liderazgo transformacional que muestra la mayor correlación y el liderazgo laissez faire que obtuvo la menor correlación. Estos resultados se asemejan al estudio que fue realizado por Ramírez (2017) que evidencia la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. Además, también se mencionó que a medida que aumenta el liderazgo laissez faire, disminuye la percepción positiva del clima organizacional y las dimensiones que lo componen.

Así como señala Callan (2017), cuanto mayor sea la capacidad de influir y generar impacto, el conocimiento organizacional, la confianza en los resultados, la cualidad de guía de un líder transformacional, el clima organizacional obtendrá una mayor percepción positiva, cuanto mejor sea la institución, se podrá reflejar mayor compromiso y productividad por parte de los trabajadores que forman parte de ella.

Finalmente, para determinar si existe influencia en el clima organizacional por alguno de los estilos de liderazgo planteados, se logró establecer que el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, si generaron un impacto en el entorno organizacional (Sigma menos de 0.05), por el contrario, el estilo de liderazgo laissez faire, no generó influencia en el mismo (Sigma 0.107).

De la misma manera, Dele, Nanle y Abimbolola (2015) declararon que los líderes comerciales, democráticos, carismáticos y transformacionales han

logrado generar un impacto en el entorno organizacional en la industria de seguros de Nigeria.

Por lo tanto, los líderes transformacionales como los líderes transaccionales se considera como la base para iniciar un buen entorno organizacional, porque el líder transformacional promueve y fomenta a los seguidores a enfrentar los problemas y también funciona como un modelo de inspiración para ellos, esto les genera una motivación que los impulsa y motiva a alcanzar sus objetivos de manera efectiva y por lo tanto, concluirlos con éxito.

Además, Kirkan (2011) señala que el liderazgo transformacional es un modelo de liderazgo utilizado por los líderes para modificar la situación actual al identificar a quienes promueven los problemas de la organización, utilizando de manera estratégica la inspiración, persuasión y emoción para alcanzar las metas, logrando alcanzar un objetivo común.

Por otra parte, el liderazgo transaccional, es un tipo de liderazgo gerencial que se centra en las recompensas y metas que han sido establecidas entre los empleados y la gerencia. Además, promueve la obtención y el alcance de los objetivos organizacionales enfatizando en la eficacia y eficiencia de los empleados (Haq & Ahmed, 2017), mientras que el liderazgo laissez faire no genera algún impacto relevantes y/o significativo en el clima organizacional ya que elude la responsabilidad asignada, la toma de decisiones y no contribuye con el resto del equipo. Los empleados muestran inseguridad e incomodidad cuando los gerentes son calificados con el estilo de liderazgo laissez faire, ya que estos, garantizan solo su propio lugar de trabajo y no se preocupan por los empleados, evidenciando desinterés hacia los miembros de la organización (Hoel y Salin, 2003; Ke)

Por lo tanto, el liderazgo efectivo es el liderazgo que puede crear y promover un buen ambiente dentro de la organización, que contribuye con el logro de las metas planteadas y definidas a nivel organizacional y asimismo, con la satisfacción de cada miembro de la organización.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera.** El liderazgo influye en el ambiente organizacional. Esto significa que al proporcionar un líder que sepa supervisar, controlar y administrar a otros empleados, se propiciará un buen ambiente organizacional para llevar a cabo sus funciones y beneficiar a la empresa y a los propios empleados.
- Segunda.** El estilo de liderazgo más valorado, y por tanto el estilo dominante en la organización, es el transformador, ya que los empleados ven a sus líderes como aquellos que siempre se esfuerzan por poder hacer las cosas que les permitan diferenciarse y crecer.
- Tercera.** Otro aspecto que recibió una calificación más alta fue el relacionado con el sub parámetro de idealización, que se refiere a querer hacer sentir bien a los seres queridos, orgullosos y con plena confianza en ellos.
- Cuarta.** El clima organizacional y sus parámetros se evalúan como promedio, teniendo en cuenta los aspectos del clima laboral que se deben mejorar, como el apoyo entre colegas, las relaciones entre jefe y empleados, el apoyo de los superiores, la falta de reconocimiento, la honestidad y innovación, y alto énfasis en el desempeño de funciones.
- Quinta.** El liderazgo y sus aspectos relacionados con el clima organizacional. Esto quiere decir que si existe un buen estilo de liderazgo, el ambiente de trabajo del empleado será el adecuado para él.
- Sexta.** El liderazgo transformacional y transaccional si generan un impacto en el entorno organizacional, mientras que el liderazgo de laissez faire no lo hace. Tanto el liderazgo transformacional como el transaccional crean y desarrollan un buen ambiente dentro de la organización que contribuye al logro de las metas definidas a nivel organizacional y la satisfacción de cada miembro de la organización.
- Sétima.** Contar con un líder que sepa controlar y orientar hará que los subordinados consideren un buen ambiente organizacional, logrando objetivos y logrando beneficios para todos.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** Realizar reuniones para que los gerentes y colaboradores puedan crear y potenciar programas de comunicación y “escucha activa” y realizar actividades en las que líderes, superiores y demás colaboradores interactúen con su equipo de manera dinámica, incluyente y sustantiva, mejorando el clima organizacional dentro de la empresa.
- Segunda.** Innovar con programas de aprendizaje y desarrollo, el plan de aprendizaje debe administrarse y se deben proporcionar los recursos y el entorno adecuados para respaldar las necesidades de crecimiento y desarrollo de la subsidiaria.
- Tercera.** Brindar un espacio de integración, retroalimentación y reconocimiento de metas para el logro de metas. Además, brinde un espacio para relajarse, promover la resolución de conflictos y lograr un ambiente organizacional libre de estrés.
- Cuarta.** Desarrollar y ejecutar encuestas continuas para comprender las percepciones de los empleados sobre su liderazgo y qué tan exitosos son en el logro de sus objetivos estratégicos.
- Quinta.** Ofrecer talleres orientados a desarrollar las habilidades blandas de liderazgo para enfocar correctamente el estilo de liderazgo acorde a las realidades y situaciones actuales. También ofrece seminarios y conferencias sobre cómo desarrollar un ambiente adecuado de trabajo.
- Sexta.** Realice seminarios o capacitaciones para desarrollar un liderazgo que cambie entre superiores, gerentes y empleados y brinde a los empleados una mayor participación en la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

Ahmad, F. et al. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 11-25.

Al-Jaroudi M (2010) Leadership in finance organizations. Riyadh, King Fahd Library. Amabile, T. et al. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

Andersen, J. (2016). An old man and the sea of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 70–81. <https://doi.org/10.1002/jls.21422>

Alqatawenh, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorijairpraktika / business: theory and practice*. 19, 17–24.

Bass, B.(1985). Leadership performance beyond expectations. *Acad. Manag. Rev.* 12, 5244 5247.

Bass, B.& Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Bass, B. & Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.

Benjamin-Lumenta, D., Sendlhofer, G., Pregartner, G., Hart, M., Tiefenbacher, P., Kamolz, L. P., & Brunner, G. (2019). Quality of teamwork in multidisciplinary cancer team meetings: *A feasibility study*. *PloS one*, 14(2), e0212556.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Madrid: EdicionesUned.

Callán, R. (2017). Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017 (*Tesis de pregrado*). Universidad César Vallejo.

Clement, O. & Eketu, E. (2019). Organizational climate and employee engagement in banks in rivers state, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5, 57-84.

Dele, A.; Nanle, M. & Abimbola, O. (2015). Impact of Leadership Style on Organizational Climate in the Nigerian Insurance Industry. *International Journal of Business and Industrial Marketing*. 1 (3), 45-52.

Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the FMCG industry. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrifvir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1112, 13 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1112>

Gabbar H. Honarmand N. & Abdelsalam A. (2014). Transformational leadership and its impact on governance and development in African nations: An analytical approach. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. doi:10.4172/2169-026X.1000121

Gaviria-Rivera, J. & López-Zapata, E. (2019). "Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams". *European Research Studies Journal*, 12, 68-82.

Gorsira, M.; Steg, L.; Denkers, A. & Huisman, W. (2018). Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Adm. Sci.*, 8, 4.

Haq, S. & Ahmed, J. (2017). Transactional Leadership and its Impact on the Organizational Performance: A Critical Analysis. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 2, 135-139.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio P. (2010). *Metodología de la Investigación. México DF 6°: Mc Graw Hill*
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practices* (pp. 203–218). London: Taylor & Francis.
- Isci, S.; Cakmak, E. & Karadag, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Climate. *Springer International Publishing Switzerland*, 123- 144.
- Jung, D. ; Chow, C.; Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh. Q.* 14, 525–544.
- Jung, H.-J. & Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability* , 9, 1992.
- Kabeyi, M. (2018). Transformational Vs Transactional Leadership with Examples. *The International Journal Of Business & Management*, 6, 191-193.
- Kelloway, E. et al. (2005). *Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone* (Eds.), *Handbook of work stress*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Kirkan, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. Pr Quest UME Dissertation Publishing.
- Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44( 3), 265-385.
- Krishnan, V. | (1998) Influencing the transformational leadership: strategies used by followers. *International Association of Management*, 16 (1), 21-27.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

Mäkitalo, A. (2017). Leadership styles in the banking sector in Finland and in France (*undergraduate thesis*). SaimaaUniversityofAppliedSciences.Finlandia

Manrique, K. (2017). Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la Financiera Caja Sullana Lima Piura, 2017 (*Tesis de pregrado*). Universidad César Vallejo.

Nagaraju, B. & Pooja, J. (2017). A perceptual analysis of banking employees on organizational climate. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 7, 21-30

Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Odumeru, J. & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2). 355-361. Retrieved from <http://irmbrjournal.com>

Ostroff, C. et al. (2003). Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, 12, 565–93. New York: Wiley

Osborn, S. (2008). *Organizational Behavior* (10<sup>th</sup> ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.

Ramirez, Y. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima (*tesis de pregrado*). Universidad Ricardo Palma. Lima.

Román, D. (2016). “Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del banco de crédito del Perú-sucursal Piura. 2016” (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Piura. Perú.

Suparman , L.; Suryatni, M.&Surati, S. (2018). Analysis of the Leadership Influence on Organizational Climate, Organizational Commitment and Work

Behavior of National Program for Urban Community Empowerment in Lombok. *Journal of Business and Management* ,20, 49-64.

Schneider, B. et al. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization*, ed. S Zedeck, 373–414. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.

Shadur, M. et al. (1999), “The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement”, *Group and Organization Management*, 24 (84), 479-503

Skogstad, A. et al. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.

## **ANEXOS**

## Anexo 01. Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Método</b>
Problema general -¿El liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica?	<b>Hipótesis general</b>  - El liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica	<b>Objetivo general.</b>  Determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica	<b>Variable independiente</b> <b>Liderazgo</b> <b>Dimensiones</b> -Liderazgo transformacional - Liderazgo transaccional - Liderazgo Laissez-faire	<b>Método y diseño de la investigación</b> -Tipo: Aplicada -Nivel: Explicativa -Diseño: No experimental
Problemas específicos -¿Cuál es el estilo de liderazgo que más predomina de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica?	-El liderazgo no influye en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica	<b>Objetivos específicos.</b>  -Identificar el estilo de liderazgo que más predomina de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.	<b>Variable dependiente</b> <b>Clima organizacional</b> <b>Dimensiones</b> - Autonomía  -Cohesión -Confianza	<b>Población y muestra:</b>  -Población: 75 trabajadores -Muestreo: Total de población
-¿Cuál es el nivel del clima organizacional?	<b>Hipótesis específicas</b>  -El liderazgo que más predomina de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica -El nivel del clima organizacional es regular -El Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.	-Determinar el nivel del clima organizacional.  -Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.	-Presión - Apoyo -Reconocimiento  -Equidad -Innovación	<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b> -Técnica: Encuesta -Instrumento: Cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991) y Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992).
-¿El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez- faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica?	-El liderazgo que más predomina de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica -El nivel del clima organizacional es regular -El Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.	-Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.		<b>Procesamiento de análisis de datos</b> -Alfa de Cronbach. - Estadísticos descriptivos -Para la parte relacional Rho de Spearman. - Análisis de regresión múltiple para probar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional
-¿El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez- faire influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica?	-El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.	-Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria en la ciudad de Ica.		

Anexo 02: Instrumentos

**Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992)**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el **liderazgo** en la empresa. **Por favor marque solo una opción.**

De ningún modo	1
De vez en cuando	2
A veces	3
Con bastante frecuencia	4
Siempre	5

Dimensiones	Sub dimensiones	Preguntas	DN M	DEC	AV	CBF	S	
<b>Liderazgo transformacional</b>	Influencia idealizada	Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí.	1	2	3	4	5	
		Otros tienen fe completa en mí.	1	2	3	4	5	
		Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	1	2	3	4	5	
	Motivación inspiracional	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podrían y deberían hacer.	1	2	3	4	5	
		El líder ofrece imágenes atractivas sobre lo que pueden hacer,	1	2	3	4	5	
		El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.	1	2	3	4	5	
	Estimulación intelectual	El líder permite que piensen en viejos problemas de nuevas maneras.	1	2	3	4	5	
		El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desconcertantes.	1	2	3	4	5	
		El líder hace que otros reconsideren ideas que nunca habían cuestionado.	1	2	3	4	5	
	Consideración individual	El líder ayuda a otros a desarrollarse.	1	2	3	4	5	
		El líder deja que otros sepan cómo cree que están haciendo.	1	2	3	4	5	
		El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.	1	2	3	4	5	
	<b>Liderazgo transaccional</b>	Recompensa contingente	El líder les dice a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	1	2	3	4	5
			El líder proporciona reconocimientos / recompensas cuando otros alcanzan sus metas.	1	2	3	4	5
			El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.	1	2	3	4	5
Gestión por excepción		El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.	1	2	3	4	5	
		Mientras las cosas estén funcionando, el líder no intenta cambiar nada.	1	2	3	4	5	
		El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.	1	2	3	4	5	
<b>Liderazgo Laissez-faire</b>	No tiene sub-dimensiones	El líder se conforma con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera siempre.	1	2	3	4	5	
		Lo que otros quieran hacer el líder lo considera bien.	1	2	3	4	5	
		El líder no le pide más a los demás que lo que es absolutamente esencial.	1	2	3	4	5	

**Objetivo:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el **clima organizacional** en la empresa.

**Instrucciones:** Se pide a los encuestados que califiquen las siguientes afirmaciones según la escala de 1 a 5. 1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; 4= Casi Siempre; 5= Siempre

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>AUTONOMÍA</b>					
Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo	1	2	3	4	5
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	1	2	3	4	5
Yo propongo mis propias actividades de trabajo	1	2	3	4	5
Determino los estándares de ejecución de mi trabajo	1	2	3	4	5
Organizo mi trabajo como mejor me parece.	1	2	3	4	5
<b>COHESIÓN</b>					
Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros	1	2	3	4	5
Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí	1	2	3	4	5
Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	1	2	3	4	5
Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	1	2	3	4	5
Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	1	2	3	4	5
<b>CONFIANZA</b>					
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial	1	2	3	4	5
Mi jefe es una persona de principios definidos	1	2	3	4	5
Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente	1	2	3	4	5
Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo	1	2	3	4	5
No es probable que mi jefe me dé un mal consejo	1	2	3	4	5
<b>PRESIÓN</b>					
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlos	1	2	3	4	5
Mi institución es un lugar relajado para trabajar	1	2	3	4	5
En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo	1	2	3	4	5
Me siento como si nunca tuviese un día libre	1	2	3	4	5
Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo	1	2	3	4	5
<b>APOYO</b>					
Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores	1	2	3	4	5
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
Mi jefe me respalda 100%	1	2	3	4	5
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	1	2	3	4	5
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	1	2	3	4	5
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	1	2	3	4	5
Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
<b>EQUIDAD</b>					
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
Mi jefe no tiene favoritos	1	2	3	4	5
Si mi jefe despidiera a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece	1	2	3	4	5
<b>INNOVACIÓN</b>					
Mi jefe me anima a desarrollar más propias ideas.	1	2	3	4	5
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas	1	2	3	4	5
Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas	1	2	3	4	5
Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5

### Anexo 03. Matriz operacional de variables

#### Matriz operacional de la variable liderazgo

ESTILOS	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS	NIVELES
Transformacional	Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individual	1 - 12	Likert 1 (de ningún modo), 2 (de vez en cuando) ; 3 (a veces) ; 4 (con bastante) ; 5 (siempre).	Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S
Transaccional	Gestión por excepción Recompensa contingente	13 - 18		
Laissez-faire	Trabajar siempre de la misma manera El líder considera todo bien Realizar solo actividades esenciales	19 - 21		

#### MATRIZ OPERACIONAL DE LA CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTILOS	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS	NIVELES
Autonomía	Decisiones influyen en desempeño Modo de trabajar Propias actividades laborales Estándares de ejecución laboral Organizar el trabajo	1 - 5	Likert 1 (de ningún modo), 2 (de vez en cuando) ; 3 (a veces) ; 4 (con bastante) ; 5 (siempre).	Cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991)
Cohesión	Cooperación Compañerismo Interés sobre el compañero Trabajo en equipo	6 - 10		

	Cosas en común			
Confianza	Confianza en el jefe Un jefe con principios Un jefe abierto al diálogo Cumplimientos del compromiso del jefe Mal consejo del jefe	11- 15		
Presión	Mucho trabajo y poco tiempo Lugar relajado para trabajar Carga con problemas laborales en casa Siento que no tengo día libre Alto estrés	16 - 20		
Apoyo	Contar con el jefe Interés del jefe por mi desarrollo profesional Respaldo del jefe Hablar con mi jefe sobre problemas laborales Mi jefe deja que aprenda de mis errores	21 - 25		
Reconocimiento	Recibo felicitaciones Hablar de mis errores Mi jefe conoce mis puntos fuertes Mi jefe reconoce una buena ejecución Soy ejemplo de	26 - 30		

	lo que debe hacerse			
Equidad	Trato justo Objetivos razonables Halagarme sin motivos No hay favoritismo Despedir justamente	31 - 35		
Innovación	Ánimos a desarrollar mis propias ideas Ánimos a intentar hacer mi trabajo de distintas formas Ánimos para mejorar sus formas de hacer las cosas Ánimos para enfrentar problemas Estimulación para mejorar mi trabajo	36 - 40		

BASE DE DATOS LIDERAZGO

RESULTADOS LIDERAZGO

Nº	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL												LIDERAZGO TRANSACCIONAL						LAISSEZ FAIRE		
	LTF-I	LTF-II	LTF-III	LTF-IV	LTF-V	LTF-VI	LTF-VII	LTF-VIII	LTF-IX	LTF-X	LTF-XI	LTF-XII	LTT-I	LTT-II	LTT-III	LTT-IV	LTT-V	LTT-VI	LLF-I	LLF-II	LLF-III
1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
11	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
16	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
17	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5





<b>74</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
<b>75</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5







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

N°	DIMENSIONES / Tema	Pertinencia <sup>a</sup>		Relevancia <sup>b</sup>		Claridad <sup>c</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AUTONOMÍA</b>								
1	Tomó la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeña mi trabajo.	X		X		X		
2	Me decidí al modo en que ejecutaba mi trabajo.	X		X		X		
3	No presenté mis propios estilos de trabajo.	X		X		X		
4	Definimos los estándares de ejecución de mi trabajo.	X		X		X		
5	Dirigí mi trabajo como mejor me pareció.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: COHESIÓN</b>								
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	X		X		X		
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	X		X		X		
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	X		X		X		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	X		X		X		
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: CONFIANZA</b>								
11	Puedo contar en que mi jefe no divulga las cosas que le cuento en forma confidencial.	X	No	X	No	X	No	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.	X		X		X		
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	X		X		X		
14	Mi jefe cumple con las compromisos que adquiere conmigo.	X		X		X		
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: PRESIÓN</b>								
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	X	No	X	No	X	No	
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	X		X		X		
18	En casa, a veces tengo un sonar al teléfono porque pudiera tratar de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	X		X		X		
19	Me siento como si nunca tuviera un día libre.	X		X		X		
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 5: APOYO</b>								
21	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	X	No	X	No	X	No	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	X		X		X		
23	Mi jefe me respalda 100%.	X		X		X		
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	X		X		X		
25	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 6: RECONOCIMIENTO</b>								
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	X	No	X	No	X	No	
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	X		X		X		
28	Mi jefe reconoce mis buenas fortalezas y me las hace notar.	X		X		X		
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	X		X		X		
30	Mi jefe me señala como ejemplo de lo que se debe hacer.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 7: EQUITAD</b>								
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	X		X		X		
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	X		X		X		
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X		X		X		
34	Mi jefe no tiene favoritos.	X		X		X		
35	Si mi jefe despidiera a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 8: INNOVACIÓN</b>								
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	X		X		X		
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	X		X		X		
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	X		X		X		
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar algunos problemas.	X		X		X		
40	Mi jefe "valoró" nuevas formas de hacer las cosas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Las variables son pertinentes para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: LUZMILA LÓPEZ MATTA       DNI:21423131

Especialidad del validador: Magister en Administración de la educación

<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

8 de Mayo del 2022



-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>								
1	Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí.	X		X		X		
2	Otros tienen la culpa de lo que pasa en mi vida.	X		X		X		
3	Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	X		X		X		
4	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podrían y deberían hacer.	X		X		X		
5	El líder ofrece imágenes al futuro sobre lo que pueden hacer.	X		X		X		
6	El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.	X		X		X		
7	El líder permite que otros se involucren en el trabajo de maneras nuevas.	X		X		X		
8	El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desafiando a otros.	X		X		X		
9	El líder hace que otros reconsideren ideas que nunca habían cuestionado.	X		X		X		
10	El líder ayuda a otros a desafiarse.	X		X		X		
11	El líder deja que otros sepan cómo cree que están haciendo.	X		X		X		
12	El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>								
13	El líder les dice a los demás que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	X		X		X		
14	El líder proporciona recompensas cuando otros alcanzan sus metas.	X		X		X		
15	El líder llama la atención sobre lo que otros pueden mejorar / por lo que logran.	X		X		X		
16	El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares establecidos.	X		X		X		
17	Mientras las cosas están funcionando, el líder no intenta cambiar nada.	X		X		X		
18	El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: LIDERAZGO "AUSSEZ FAIRE"</b>								
19	El líder se conforma con dejar que los demás trabajen de la misma manera siempre.	X		X		X		
20	Lo que otros consideren hacer el líder lo considera bien.	X		X		X		
21	El líder no se preocupa por los demás de lo que es absolutamente necesario.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Las variables son pertinentes para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **LUZMILA LÓPEZ MATTA**      DNI:21423131

Especialidad del validador: **Magíster en Administración de la educación**

<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.

8 de Mayo del 2022

  
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Tema	Pertinencia*		Relevancia*		Claridad*		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: AUTONOMIA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	X		X		X		
2	Yo decido el modo en que ejecuto mi trabajo.	X		X		X		
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	X		X		X		
4	Definimos los estándares de ejecución de mi trabajo.	X		X		X		
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: COHESIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	X		X		X		
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	X		X		X		
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	X		X		X		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	X		X		X		
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: CONFIANZA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue los datos que le cuento en forma confidencial.	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.	X		X		X		
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	X		X		X		
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	X		X		X		
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 4: PRESIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	X		X		X		
17	MI institución es un lugar estresante para trabajar.	X		X		X		
18	En casa, a veces tengo que sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	X		X		X		
19	Me siento como si nunca tuviera un día libre.	X		X		X		
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 5: APOYO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	X		X		X		
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	X		X		X		
23	Mi jefe me respalda 100%.	X		X		X		
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	X		X		X		
25	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 6: RECOMENDACIONTO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Puedo contar con una recomendación cuando realizo bien mi trabajo.	X		X		X		
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	X		X		X		
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	X		X		X		
29	Mi jefe es abierto para reconocer una buena ejecución.	X		X		X		
30	Mi jefe me critica como ejemplo de lo que se debe hacer.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 7: EQUIDAD</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	X		X		X		
32	Los estándares que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	X		X		X		
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X		X		X		
34	Mi jefe no tiene favoritos.	X		X		X		
35	Si mi jefe decide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 8: INNOVACION</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	X		X		X		
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	X		X		X		
38	Mi jefe me anima a buscar las formas de hacer las cosas.	X		X		X		
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	X		X		X		
40	Mi jefe "venez" nuevas formas de hacer las cosas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Las variables son pertinentes para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: RUTH MUÑANTE PACHAS    DNI: 21435349

Especialidad del validador: Magíster en Administración de la educación

<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.

8 de Mayo del 2022



-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTILOS DE LIDERAZGO**

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: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>								
1	Esgo que los demás se sientan bien al estar cerca de mí.	X		X		X		
2	Otros tienen fe en mí.	X		X		X		
3	Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	X		X		X		
4	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podrían y deberían hacer.	X		X		X		
5	El líder ofrece imágenes atractivas sobre lo que pueden hacer.	X		X		X		
6	El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.	X		X		X		
7	El líder permite que otros vean problemas de nuevas maneras.	X		X		X		
8	El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desconcertantes.	X		X		X		
9	El líder hace que otros reconsideren ideas que nunca habían cuestionado.	X		X		X		
10	El líder ayuda a otros a desentorpecer.	X		X		X		
11	El líder deja que otros sepa como cree que están haciendo.	X		X		X		
12	El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>								
13	El líder les dice a los demás que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	X	No	X	No	X	No	
14	El líder proporciona reconocimientos/recompensas cuando otros alcanzan sus metas.	X		X		X		
15	El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.	X		X		X		
16	El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.	X		X		X		
17	Mientras las cosas están funcionando, el líder no intenta cambiar nada.	X		X		X		
18	El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE</b>								
19	El líder se conforma con dejar que los demás trabajen de la misma manera siempre.	X	No	X	No	X	No	
20	Lo que otros consideran hacer el líder lo considera bien.	X		X		X		
21	El líder no se preocupa por lo que los demás hacen absolutamente.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Las variables son pertinentes para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **RUTH MUÑANTE PACHAS**      DNI: 21435349

Especialidad del validador: **Magister en docencia universitaria y gestión educativa**

8 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

<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.



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

N°	DIMENSIONES / Ítem	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1. AUTONOMÍA</b>								
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	X		X		X		
2	Yo decido el modo en que ejecuto mi trabajo.	X		X		X		
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	X		X		X		
4	Definimos los estándares de ejecución de mi trabajo.	X		X		X		
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2. COHESIÓN</b>								
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	X		X		X		
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	X		X		X		
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	X		X		X		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	X		X		X		
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3. CONFIANZA</b>								
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulga los datos que le cuento en forma confidencial.	SI	No	SI	No	SI	No	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.	X		X		X		
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	X		X		X		
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	X		X		X		
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4. PRESIÓN</b>								
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	X		X		X		
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	X		X		X		
18	En casa, a veces tengo que sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	X		X		X		
19	Me siento como si nunca fuerais un día libre.	X		X		X		
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 5. APOYO</b>								
21	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	X		X		X		
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	X		X		X		
23	Mi jefe me respalda 100%.	X		X		X		
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	X		X		X		
25	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 6. RECONOCIMIENTO</b>								
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	X		X		X		
27	La última vez que se habló sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	X		X		X		
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	X		X		X		
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	X		X		X		
30	Mi jefe me señala como ejemplo de lo que se debe hacer.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 7. EQUIDAD</b>								
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	X		X		X		
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	X		X		X		
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X		X		X		
34	Mi jefe no tiene favoritos.	X		X		X		
35	Si mi jefe decide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 8. INNOVACIÓN</b>								
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	X		X		X		
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	X		X		X		
38	Mi jefe me anima a hacer las cosas de manera diferente.	X		X		X		
39	Mi jefe me anima a proponer nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	X		X		X		
40	Mi jefe "usa" nuevas formas de hacer las cosas.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Las variables son pertinentes para la investigación.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: GUTIERREZ TRIGOSO FERNANDO        DNI: 43271616**

**Especialidad del validador: Magister en gerencia social**

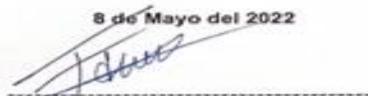
**\*Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

**\*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.

**8 de Mayo del 2022**



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / tema	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>								
1	Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí.	X		X		X		
2	Otros tienen fe completa en mí.	X		X		X		
3	Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	X		X		X		
4	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podría y debería hacer.	X		X		X		
5	El líder ofrece imágenes al activar sobre lo que podría hacer.	X		X		X		
6	El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.	X		X		X		
7	El líder percibe que gozamos en varios problemas de nuestros miembros.	X		X		X		
8	El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desafiando a otros.	X		X		X		
9	El líder hace que otros perciban los problemas que otros tienen con el trabajo.	X		X		X		
10	El líder ayuda a otros a descubrirlos.	X		X		X		
11	El líder dice que otros sepan cómo debe ser el trabajo.	X		X		X		
12	El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>								
13	El líder les dice a los demás que hacen el trabajo con recompensas por su trabajo.	X		X		X		
14	El líder proporciona recursos materiales/recompensas a otros miembros del equipo.	X		X		X		
15	El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.	X		X		X		
16	El líder evita satisfacer los deseos de otros con los estándares establecidos.	X		X		X		
17	Mientras los otros están preocupados, el líder no intenta cambiar nada.	X		X		X		
18	El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3. LIDERAZGO "LAISSEZ FAIRE"</b>								
19	El líder se conforma con decir que los demás hagan su trabajo de la misma manera que él.	X		X		X		
20	Lo que otros comencian hacer el líder lo considera bien.	X		X		X		
21	El líder no se preocupa por los demás de lo que es absolutamente.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Las variables son pertinentes para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **GUTIERREZ TRIGOSO FERNANDO**      DNI: 43271616

Especialidad del validador: **Magister en gerencia social**

<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 en el instrumento para medir la variable.

8 de Mayo del 2022

Firma del Experto Informante.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

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

Yo, MENDEZ PARODI RAUL ALFREDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Ica, 2021.

", cuyo autor es MUÑANTE LOPEZ ROSSANGELA DEL CARMEN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 18 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MENDEZ PARODI RAUL ALFREDO <b>DNI:</b> 18111923 <b>ORCID:</b> 0000-0002-1667-9594	Firmado electrónicamente por: RAMENDEZ el 19-08- 2022 00:20:31

Código documento Trilce: TRI - 0419861