



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de
Chimbote, 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Administración

AUTORA:

Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda (ORCID: 0000-0002-5495-7129)

ASESORA:

Dra. Carmen Elena Carbonell García (ORCID: 0000-0001-9026-2714)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

CHIMBOTE - PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi santísimo Señor de la Caña de Chiclín, por estar conmigo en cada paso que doy.

A Vannia y Luis Wilbor, mis hijos, mi fuerza, la razón de mi constante superación, para que valoren el esfuerzo y sacrificio hecho a lo largo de estos 3 años, y comprendan que no hay nada imposible cuando nos proponemos hacer algo con amor.

Cecilia Celeste

Agradecimiento

Muy especial a mi apreciada asesora Dra. Carmen Carbonell, por ser mi modelo a seguir, por la dedicación y vehemencia que la distingue.

A mis docentes, quienes pacientemente han contribuido en mi formación doctoral, compartiendo sus conocimientos y experiencias.

A mis compañeros de aula, con quienes hemos compartido inolvidables anécdotas, especialmente a Nelly y Godofredo, con quienes batallamos hasta el final.

Cecilia Celeste

Página del Jurado

Declaratoria de autenticidad

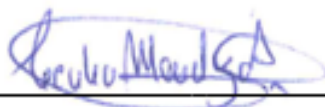
Yo, Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, declaro que el trabajo académico titulado "Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019" presentado en 137 folios, para la obtención del grado académico de Doctora en Administración, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Chimbote, enero 2019



Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda

DNI 18835893

Índice

| | |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del Jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de tablas | viii |
| Índice de figuras | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| RESUMO | xii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MÉTODO | 19 |
| 2.1.Tipo y diseño de investigación | 19 |
| 2.2.Operacionalización de las variables | 20 |
| 2.3.Población, muestra y muestreo | 21 |
| 2.4.Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 22 |
| 2.5.Procedimientos | 24 |
| 2.6.Método de análisis de datos | 25 |
| 2.7.Aspectos éticos | 25 |
| III. RESULTADOS | 27 |
| IV. DISCUSIÓN | 45 |
| V. CONCLUSIONES | 55 |
| VI. RECOMENDACIONES | 57 |
| VII. PROPUESTA | 59 |
| REFERENCIAS | 63 |
| ANEXOS | |
| Anexo 01: Matriz de consistencia | 72 |
| Anexo 02: Instrumentos - Ficha técnica | 74 |
| Anexo 03: Validez y confiabilidad | 88 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 04: Autorización de la institución donde se aplicó la investigación | 97 |
| Anexo 05: Base de datos | 98 |
| Anexo 06: Artículo científico | 106 |
| Anexo 07: Propuesta | 117 |
| Anexo 08: Pantalla de Turnitin | 122 |
| Anexo 09: Acta de aprobación de originalidad de tesis | 123 |
| Anexo 10: Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis | 124 |
| Anexo 11: Autorización de la versión final del trabajo de investigación | 125 |

Índice de tablas

| | | Página |
|----------|---|---------------|
| Tabla 1 | El liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional | 27 |
| Tabla 2 | Correlación del liderazgo transformacional con el clima organizacional | 29 |
| Tabla 3 | Nivel de liderazgo transformacional | 30 |
| Tabla 4 | Nivel de las dimensiones del liderazgo transformacional | 30 |
| Tabla 5 | Caracterización del liderazgo transformacional | 31 |
| Tabla 6 | Nivel del clima organizacional | 32 |
| Tabla 7 | Nivel de las dimensiones del clima organizacional | 33 |
| Tabla 8 | Caracterización del clima organizacional | 34 |
| Tabla 9 | Prueba de Normalidad | 35 |
| Tabla 10 | La influencia idealizada y su relación con el clima organizacional | 36 |
| Tabla 11 | Correlación de la influencia idealizada con el clima organizacional. | 37 |
| Tabla 12 | La motivación inspiracional y su relación con el clima organizacional. | 38 |
| Tabla 13 | Correlación de la motivación inspiracional con el clima organizacional. | 39 |
| Tabla 14 | La consideración individual y su relación con el clima organizacional. | 40 |
| Tabla 15 | Correlación de la consideración individual con el clima organizacional. | 41 |
| Tabla 16 | La estimulación intelectual y su relación con el clima organizacional. | 42 |
| Tabla 17 | Correlación de la estimulación intelectual con el clima organizacional. | 43 |

Índice de figuras

| | | Pag. |
|----------|--|-------------|
| Figura 1 | Prueba de hipótesis para la correlación | 29 |
| Figura 2 | Dispersión de resultados de las variables para la toma de decisiones | 44 |

RESUMEN

La presente investigación se ha realizado con el objetivo de determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

Este estudio se enmarca dentro de las investigaciones de tipo no experimental, método Mixto y el diseño adoptado es el descriptivo correlacional de corte transversal propositivo, ya que, a través del análisis y descripción de las variables en estudio, se determinó los resultados y se elaboró el plan de mejora. La población estudiada estuvo conformada por 837 colaboradores, entre docentes y administrativos y una muestra que agrupa a 160 de ellos. Para el recojo de datos, se seleccionó a la encuesta, la entrevista y la guía de observación como técnicas de investigación, y se aplicó como instrumentos: el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación respectivamente, propiciando así un análisis cuantitativo y cualitativo. Los instrumentos fueron validados por expertos y para garantizar su confiabilidad se administró una prueba piloto a 15 trabajadores de otra institución. El procesamiento de datos se hizo a través del aplicativo SPSS versión 25.0, del mismo modo se aplicó el paquete estadístico de Spearman para determinar la correlación.

Los resultados demuestran que existe una alta correlación positiva entre liderazgo transformacional y clima organizacional, con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), la cual indica que el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva y significativa con el clima organizacional de las facultades de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2019, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individual, clima organizacional.

ABSTRACT

This research has been carried out with the objective of determining the relationship between transformational leadership and organizational climate in the faculties of the San Pedro de Chimbote University, 2019.

This study is part of the non-experimental, mixed method research and the design adopted is the descriptive correlational cross-sectional proposal, since, through the analysis and description of the variables under study, the results were determined and elaborated. The improvement plan. The population studied was made up of 837 employees, including teachers and administrators and a sample that groups 160 of them. For the collection of data, the survey, the interview and the observation guide were selected as research techniques, and were applied as instruments: the questionnaire, the interview guide and the observation guide respectively, thus promoting a quantitative analysis and qualitative. The instruments were validated by experts and to ensure their reliability, a pilot test was administered to 15 workers from another institution. The data processing was done through the SPSS version 25.0 application; in the same way, the Spearman statistical package was applied to determine the correlation.

The results show that there is a high positive correlation between transformational leadership and organizational climate, with a level of significance of less than 1% ($p < 0.01$), which indicates that the transformational leadership is positively and significantly related to the organizational climate of the faculties of the San Pedro de Chimbote University, 2019, so the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted.

Keywords: Transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, individual consideration, organizational climate.

RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de determinar a relação entre liderança transformacional e clima organizacional nas faculdades da Universidade San Pedro de Chimbote, 2019.

O presente estudo faz parte da pesquisa de método misto não experimental e o desenho adotado é a proposta transversal correlacional descritiva, uma vez que, através da análise e descrição das variáveis estudadas, os resultados foram determinados e elaborados. O plano de melhoria. A população estudada era composta por 837 funcionários, incluindo professores e administradores, e uma amostra que agrupa 160 deles. Para a coleta de dados, a pesquisa, a entrevista e o guia de observação foram selecionados como técnicas de pesquisa e aplicados como instrumentos: o questionário, o guia de entrevistas e o guia de observação, respectivamente, promovendo uma análise quantitativa e qualitativa. Os instrumentos foram validados por especialistas e, para garantir sua confiabilidade, foi aplicado um teste piloto a 15 trabalhadores de outra instituição. O processamento dos dados foi realizado por meio do aplicativo SPSS versão 25.0, da mesma forma que o pacote estatístico Spearman foi aplicado para determinar a correlação.

Os resultados mostram que existe uma alta correlação positiva entre liderança transformacional e clima organizacional, com um nível de significância inferior a 1% ($p < 0,01$), o que indica que a liderança transformacional está positiva e significativamente relacionada ao clima organizacional da organização. faculdades da Universidade de San Pedro de Chimbote, 2019; portanto, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese de pesquisa é aceita.

Palavras-chave: Liderança transformacional, influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individual, clima organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

De cara al siglo XXI, el mundo experimenta profundas y vertiginosas transformaciones en todos los ámbitos del quehacer humano, las organizaciones están inmersas en una dinámica cada vez más absorbente, producto de los crecientes niveles de competitividad global, que enfrentan cotidianamente en los diversos mercados, provocando que la demanda de los consumidores sea más exigente, pues hoy en día, tienen nociones muy consistentes de calidad, en respuesta a ello, las instituciones requieren ordenarse y conducirse con efectividad, crear ambientes donde tenga prevalencia el trabajo en equipo, que debe mantener un ritmo uniforme. A nivel mundial, los retos del liderazgo en cada organización son cada vez más complejos, resaltando la imperiosa necesidad de contar con un liderazgo competente y poderoso, capaz de modificar la conciencia de una sociedad emergente expuesta a continuos y abruptos cambios, producto de la globalización (Nicdao, 2019); en este contexto, las consecuencias de dichos cambios son significativos para los gestores de la educación en sus diferentes niveles, dado el rol protagónico y decisivo que ejercen en la formación de las noveles generaciones, resaltando por ende la trascendencia de asumir un verdadero liderazgo.

En el caso de las universidades, afrontan serios retos para proseguir contribuyendo con el desarrollo de la sociedad, para ello se requiere condiciones que permitan estructurar un apropiado clima organizacional; más aún si aprovecha la conducción ideal desde la gestión universitaria, enfatizando la presencia de un líder que facilite la transformación de las capacidades personales de sus miembros, en fortalezas comunes a la organización, para asegurar su sostenibilidad. (Pérez, Jiménez y Romo, 2017), por lo que, en aras de posibilitar las modificaciones, reformas y la mejoría continua en los sistemas educativos, surge la necesidad de contar con la conducción de líderes capaces, que, aparte de encontrarse técnicamente capacitados, desde su interior profesen el liderazgo e impulsen y determinen la renovación y transformación; pero principalmente que estén comprometidos con la educación y la sociedad (Jaime, 2015); en ésta línea, se advierte la importancia de que cada universidad cuente con líderes que ofrezcan soluciones innovadoras a los nuevos desafíos que enfrentan las casas superiores de estudios en materia de calidad e investigación, desarrollo e innovación; pero la práctica ha demostrado que no todos los casos son exitosos en ese sentido, los especialistas Sierra et al. (2016) sostienen que el siglo XX se caracterizó por guerras y penurias sociales debido a la falta de mayor liderazgo con valores y principios

éticos en el mundo y el siglo XXI aún no demuestra lo contrario, sigue en una encrucijada al respecto.

En el orbe mundial, específicamente en Venezuela, tenemos a Esquivel, Abreu, Vargas y Mursulí (2018), quienes analizaron lo sucedido con la Universidad Politécnica del Estado de Sucre, declarando la urgencia de contar con un liderazgo que logre renovar el lado humano del personal, enfatizando en sus capacidades para hacer esfuerzos conjuntos con mirar a cumplir con los estándares de calidad, exigidos en la actualidad, asimismo debe producir nuevos conocimientos y encaminar el crecimiento intelectual; estos líderes deben tener rasgos transformacionales; coincidentemente desde Colombia, Jaime (2015), precisa que pese a la crisis existente, desde los ámbitos universitarios se ha reflexionado referente a la urgencia de disponer de líderes empoderados, ya que en escenarios de caos las personas no pueden autogestionarse, en ese sentido el liderazgo transformador es la clave, dado que involucra todos los componentes necesarios para generar el gran cambio en las nuevas generaciones; corroborando lo anterior los brasileros Abelha, Carneiro y Cavazotte (2018), señalan la ventajosa necesidad de contar con líderes, que posean atributos transformacionales, para edificar colaboradores positivos en actitudes y climas laborales favorables, haciendo hincapié en su características individuales y organizacionales.

Respecto al clima institucional, Calsina (2014) ha señalado que las entidades afrontan continuamente problemas internos, y del tratamiento que empleen determinarán un tipo de ambiente laboral; lo que debe evitarse es la deficiente comunicación, la incompetencia, la desmotivación, el salario desigual, la desconfianza, el conformismo y desorganización entre otros problemas. Las instituciones de educación superior constantemente desarrollan en sus procesos mucha presión y tensión.

En el plano nacional, Pinillos (2017) afirma que la crisis del liderazgo es muy extendida en el país, un factor causante ha sido por lo general el error de elegir como conductor de la institución a alguien equivocado, es muy latente la falta de aprendizajes de quienes aspiran a guiar a otros. Por su parte Caravedo (2015) refiere que la práctica del liderazgo es una labor compleja pues los líderes asumen muchos retos y deben abandonar comodidades, desterrar la pereza intelectual y disponerse a muchas relaciones, debe estar atento a la diversidad de expectativas, problemas, temores, contextos cambiantes, búsquedas de salidas, prepararse para afrontar situaciones de incertidumbre y riesgos.

En cuanto al clima institucional, según la redacción del diario Gestión (2014), hasta el 54% de peruanas y peruanos han enfrentado de una u otra forma conflictos laborales; por su parte, Calsina (2014) divulgó en su estudio, que para comprender el por qué los trabajadores están motivados y comprometidos con una organización, existen factores como el liderazgo y la estructura organizacional, sin embargo, es el ambiente laboral, el factor de gran repercusión en la performance y rendimiento de un empleado. El portal Aptitus (como se citó en Vidal, 2018) reveló que hasta el 81% de empleados peruanos valoran mucho el clima laboral, además constataron que el factor talento humano requiere de un adecuado clima laboral, pues su inestabilidad podría afectar la productividad de una corporación, hasta en un 20%.

En el contexto chimbotano, la Universidad San Pedro, es una institución reconocida como prestadora de servicios en formación profesional universitaria, en los diferentes niveles de educación superior autorizados por SUNEDU. Cuenta con 31 años de trayectoria, desde su creación en junio de 1988, habiendo tenido mucha acogida por la juventud local, inclusive en otras provincias gracias a sus filiales. Su buen nivel académico, evidenciado por los numerosos profesionales egresados, que están desempeñándose exitosamente en los sectores público y privado del país y aún del extranjero, le ha permitido mantenerse en el mercado compitiendo con otras marcas universitarias; sin embargo, en los últimos tres años su reputación se ha visto afectada debido a problemas internos generados por sus autoridades máximas, que han estado comprometidos en múltiples denuncias judiciales, al punto que la propia SUNEDU (2019), ha observado la idoneidad de quienes conducen el rectorado de dicha universidad. Ello ha devenido en un clima institucional de inestabilidad, incertidumbre y de confrontación, situación que ha dividido a la comunidad universitaria en dos grupos opositores, quienes pugnan por encriptarse en el mando. Actualmente sus nuevas autoridades vienen realizando gestiones para normalizar su funcionamiento y recuperar su imagen institucional.

En cuanto a los trabajos previos, pudo compendiarse antecedentes internacionales, tal como se da cuenta del respectivo registro en Ecuador, Carrillo y otros, (2019) quienes, en las conclusiones de su artículo científico, revelan la influencia positiva en el clima laboral que ejerce el liderazgo transformacional, propiciando la presencia de motivantes ambientes laborales que les brinda tranquilidad y confort a sus colaboradores, y favorecen a su crecimiento personal y laboral, siendo necesario enfatizar la formación transformadora de

los actuales líderes; por otro lado, los colombianos Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán (2017) en sus conclusiones, revelaron que el dinamismo dentro del actual entorno logístico, fomenta la urgencia de que los directivos, en las organizaciones, experimenten más los atributos de líder transformacional; concluye además, que el Liderazgo transformacional sirve estratégicamente para adaptarse en la gestión logística de las empresas, resaltando que es un aspecto relevante, dado que los factores y lineamientos asociados ha dicho estilo de liderazgo contribuyen a desarrollar eficientemente los procesos de gestión logística.

Mientras en Chile, Ganga y otros (2016), las conclusiones de su artículo revelaron que hasta un 72% evidencia que en su organización, hay confianza y credibilidad, lo que implica, en correspondencia, segura lealtad; asimismo, un 60% admite sentir que los directivos se relacionan con ellos, corroborando que la influencia inspiradora y la consideración individualizada son las dimensiones más valoradas y, en contraposición a ello, tenemos a la estimulación intelectual en el rango de menor valor, también tenemos a Cruz y otros, (2013), quienes en las conclusiones de su artículo científico, revelaron que a partir de la sistematización del liderazgo transformacional, se comprende más la relación del líder y quienes los siguen dada su capacidad motivacional para potenciar a las organizaciones.

Los dos primeros antecedentes coinciden en tendencias positivas, lo que evidencia un consistente reconocimiento del papel del líder de manera constante, el tercer caso complementa dicha afirmación al manifestar los efectos que por cierto son también positivos, en el caso del cuarto aporte o antecedente, se sintetizan las experiencias anteriores en el sentido de concebir como un rasgo del liderazgo transformacional para potenciar a toda organización.

Por otro lado, Leithwood, Tomlinson, & Genge (1996) señalan que el estilo más aparente para las escuelas del presente, caracterizadas por escenarios de constantes cambios, es el liderazgo transformacional, el mismo que propone tener metas precisas; resultados que coinciden con Jaime (2015), quién reveló que el liderazgo transformacional propone llegar más lejos de los conceptos teóricos, métodos y estructuras, para concentrarse en potencializar a los trabajadores, constituyéndose el liderazgo transformador, como el estilo que deben ejercer las instituciones que imparten educación hoy en día, dado que produce un verdadero impacto en las nuevas generaciones que responden a las exigencias de la sociedad; mientras que, asociándola con la otra variable de la investigación, tenemos a Oseda, Chávez

y Castro (2016), quienes, en un estudio de una universidad de la selva peruana, determinaron la existencia de un vínculo directo y significativo ($r=0,817$) que entrelaza al liderazgo transformacional con el clima organizacional de la universidad objeto de estudio, es decir el clima se mejorará a mayor nivel de liderazgo, por consiguiente el clima es aceptable en la apreciación de la mayoría de docentes, sin embargo, aunque en minoría, no se debe descuidar la percepción de los que lo consideran desfavorable; pese a ello el nivel de liderazgo transformacional predominante es bueno, sólo en un 57%, lo mismo sucede con el nivel de la variable clima organizacional, que solamente es favorable en el mismo porcentaje.

Por su parte Sotelo y Figueroa (2017) en su artículo científico, reveló en su conclusión que a causa de la fuerte correlación entre las variables de investigación, se ha logrado precisar con éxito los objetivos procurados, remarcando que mantener un buen clima, dentro o fuera de la organización, es clave para diferenciarse y brindar servicios de calidad, direccionados a enfrentar los cambios que actualmente necesitan las organizaciones para elevar su nivel de competitividad; por su parte Salguero (2017) en su tesis doctoral concluyó que el papel del líder es crucial para evitar problemas como la reducción de costos y el ausentismo, en ambos estudios hay una estrecha coherencia, en la medida que el liderazgo procura la calidad y se evita los inconvenientes citados.

Por su parte los mexicanos Quiñones, Pérez, Campos y Cuéllar (2015) revelaron en las conclusiones de su artículo que el 72% manifestó un elevado nivel de confianza, mientras que un 39% declaró que el nivel de presión es bajo, en general, existe un favorable clima educativo organizacional, aunque se requiere fortalecer más algunas áreas, por tanto puede afirmarse que el clima institucional está muy ligado o se relaciona mucho con variables que convergen en el proceso productivo, tal es el caso de la calidad brindada en cada servicio y la consiguiente satisfacción laboral.

Revisando estudios en inglés, encontramos que Mohan, (2019), enfocó su estudio en el aspecto mediador de la variable clima organizacional vinculándola con el liderazgo transformacional, y éste a su vez, con la satisfacción laboral en una universidad, encontrando que ninguna de las dimensiones del clima, interviene de manera relevante en dicha relación, no obstante, los resultados conseguidos, se transformaron en información productiva para la administración del talento humano, sirviendo como respaldo para el diseño de planes de

capacitación del personal, en materia de liderazgo. Por otro lado, Iscis, Cakmak & Karadag, (2015), en su estudio en una universidad, encontraron que sí hay una estrecha vinculación entre el estilo de liderazgo y la variable clima organizacional, resaltando que ésta es clave para la productividad, la eficiencia en los resultados, por lo tanto, los líderes desarrollan un rol estratégico para la sostenibilidad de la institución.

Por su parte, Shanker, (2013), en un estudio que hizo en empresas gubernamentales de Malasia, sostiene que la presencia de un clima organizacional innovador en las organizaciones, es producto de un buen liderazgo transformacional, determinado por una profunda conexión entre las variables; por lo que sugiere que el gobierno debe invertir en la formación de liderazgo transformacional, y que este debe ser un criterio relevante en los procesos de selección de gerentes, en tanto este liderazgo tiene influencia positiva en la conducta de los trabajadores, consecuentemente en los resultados de las empresas; en esta línea de razonamiento está Hermosilla, y otros. (2016)., quienes afirman que los gerentes de las empresas deben tomar conciencia de su estilo de liderazgo, por el efecto que tiene en el comportamiento de los trabajadores, fomentando el liderazgo transformacional en la supervisión, por su influencia en la conducta innovadora como valor esencial en la empresa, distinguiendo al clima organizacional como factor importante para fortalecer la fuerte conexión entre el liderazgo transformador y el comportamiento de trabajo innovador, orientado a un clima flexible, en el que se alienta a los trabajadores a generar ideas y enfoques innovadores, concluyendo que el liderazgo transformacional es el más apropiado para las organizaciones que buscan el cambio, con resultados innovadores, logrando que los seguidores estén sumamente satisfechos con su líder.

Cohan, Teimouri & Zafari (2018) en su artículo publicado en una revista indexada, revelan que el liderazgo transformacional tiene influencia directa sobre el clima, puntualizando que la amistad en el centro de labores, es consecuencia de desarrollar un clima organizacional positivo, producto de un efectivo liderazgo, que busca que los miembros de equipos se sientan satisfechos y realizados, creando un ambiente de confianza y trato personalizado, por eso es importante que los jefes proporcionen herramientas necesarias para que se ejerza un buen liderazgo. Resultados que coinciden con Gaviria y López (2018) cuando afirman que el estilo transformacional impacta directamente en la creación de un clima organizacional conveniente para todos los interesados, responsabilizando a los gerentes por los resultados.

Ko & Kang (2019), mencionan que la consecución de un clima organizacional positivo para los colaboradores, se debe al efecto significativo del liderazgo transformacional, similares resultado lo indican Nekoukar y Nekoukar (2015), quienes en su artículo científico, concluyen que el liderazgo transformacional posee un efecto significativo en relación al clima organizacional del caso estudiado, tan igual que sus dimensiones, pronosticándose con certeza un clima innovador, lo que demuestra que los gerentes poseen lo requerido para orientar e interrelacionarse positivamente con los trabajadores, quienes motivados por su ambiente laboral son involucrados a formar parte la obtención de los objetivos planteados en la organización, y enfatizados por el transformacional liderazgo, de tal forma que los gestores logren construir un clima organizacional saludable.”. Finalmente, los resultados confirmaron que, a nivel de dimensiones, todas tienen un impacto significativo en innovador con liderazgo organizacional; pero en oposición tenemos a Makase (2015), quién no demostró una significativa relación del liderazgo y la variable clima laboral, pero si evidenció un vínculo poco significativo entre comportamiento de liderazgo contraproducente y la percepción de un negativo clima.

Los libaneses, Ahmad, Easa & Mostapha (2019) en un estudio de la banca libanesa, determinaron la importancia del liderazgo transformacional para crear un clima que favorezca la innovación; opuesto a ello se presenta Rizki, et al. (2019) quienes concluyen que el transformacional liderazgo no influye en el comportamiento de innovación, destacando especial atención a los intereses comunes entre los trabajadores, es decir priorizan los intereses del equipo sobre los suyos propios.

Entre los hallazgos de Suparjo & Sunarsih (2019) concluyen que las organizaciones requieren líderes transformacionales que reflejen y proyecten transparencia, rectitud en igual medida a los trabajadores y a la organización, que contribuyan a acrecentar las necesidades de los seguidores para concretar sus aspiraciones y actualización constantes, que favorezcan la presencia de elevados niveles de moralidad, y que logren que los subordinados antepongan el bienestar del grupo, sobre sus intereses personales, por otro lado Nicdao (2019), determina, que los líderes educativos están positivamente relacionados con el liderazgo transformacional, el mismo que los llevará a un cambio de desarrollo innovador y al eficaz logro de sus objetivos organizacionales, concluyendo que el liderazgo más efectivo en el ámbito académico es sin duda el transformacional.

En cuanto a antecedentes nacionales tenemos a Rivera (2018) quien, en su tesis de posgrado desarrollada en San Juan de Lurigancho, concluyó que hay una significativa y directa relación entre las variables de estudio; de forma similar, se agrega el estudio de Sardon (2017), quién en su investigación llevada a cabo en la ciudad de Ilave, Puno, concluye que existe una moderada correlación positiva entre sus variables, reflejada en el resultado de la prueba estadística, $r = 0.681$; asimismo, que el 48% de la muestra, perciben que el nivel de liderazgo transformacional de sus directivos es bueno; del mismo modo, Enríquez (2017) en su investigación, realizada en una institución educativa, evidenció que una mayor parte de directores de los planteles educativos del nivel primario en la provincia de Concepción (75,43%), manifestaron un nivel alto del liderazgo transformacional, también declaran un dato adicional, que si bien es cierto, que los directivos de los planteles de educación primaria en la provincia de Concepción procedentes de las zonas urbana muestran un alto liderazgo transformacional (75%), pero es mucho más elevado el caso de quienes provienen de zonas rurales (88,9%); parecida situación encontró Sarasola y Da Costa (2016) que, en las conclusiones de su artículo científico, revelaron que hasta un 53% de los encuestados afirmó que el liderazgo del director recuerda lo importante de poseer una misión común.

No obstante, Guivin (2018) en su tesis doctoral realizada en Jaén, reveló en sus conclusiones que la universidad en estudio tiene una regular liderazgo transformacional, (74.19 %) revelando la desconfianza de los trabajadores hacia sus directores y funcionarios, así como la casi nula coherencia entre lo que dicen y lo que hacen; situación que se evidencia en una deficiente gestión educativa y por lo tanto se debe implementar la práctica del Liderazgo transformacional, como elemento fundamental, para elevar la calidad educativa entre la institución, docente y comunidad educativa

Mientras tanto Bracho y García (2013) en su investigación demostró que el tipo de liderazgo transformacional es de jerarquía superior a los otros existentes en las organizaciones, ya que motiva a elevar y mejorar cada día la calidad de servicio ofrecido, ya que sus integrantes se mueven gracias a las altas expectativas de sus metas y por ellos siempre dan más de ellos mismos, al igual que Calsina (2014) en su artículo científico desarrollado en la universidad Nacional del Altiplano, reveló entre sus conclusiones, que hasta un 76% manifestó que es bajo su alcance de autorrealización, y hasta un 66% de los profesores consideró como bajo el involucramiento como dimensión.

En lo concerniente a los fundamentos teóricos que dan respaldo científico a la variable liderazgo transformacional, los autores han abordado este concepto contemporáneo diferenciándolo del liderazgo a secas que es más tradicional, tarea que ha sido muy productiva, aunque un tanto complicada o compleja, sin embargo, cabe resaltar su vigencia, corresponde a revisar dichos aportes:

Según la agencia EAE Business School (2019) la concepción del liderazgo transformacional surgió desde los aportes de James McGregor Burns (1978) quien aportó el concepto de liderazgo como conducción o dirección de individuos, posteriormente Bernard M. Bass afinaría la orientación complementando lo innovador o transformacional, ambos aspiraron a la transformación de la gestión en organizaciones (práctica) con los principios de la administración (teórica), de ese modo se concibió un modelo, que retroalimenta las organizaciones de manera rápida, así también fue progresiva la acogida del enfoque en el contexto empresarial, por lo que recibió la denominación de “Transformacional”, su gesta es por entero filosóficamente pragmática, es decir que su validez está directamente relacionada a los resultados logrados en la práctica.

Se considera al Liderazgo transformacional como la condición que asume incidir psicológicamente en las personas integrantes de cualquier organización, con la finalidad de lograr las metas trazadas. “Es un catalizador motivacional para que las personas hagan más de lo que ellas mismas esperan” (Bass, 1985, p. 14), lo que produce avances importantes en las instituciones y por ende beneficios en la sociedad, ocurriendo lo opuesto en la medida que un jefe se aproveche de sus cualidades de gracia, carisma, motivación, consideración y estimulación, para conseguir sus propios objetivos y cuidar sus intereses, se está inmerso en un liderazgo opresivo e ideológico (Bass & Steidlmeier, 1999).

Con la intención de medir los componentes de este liderazgo, Bass y Avolio, desarrollaron un cuestionario denominado Multifactorial Questionnaire Leadership, MLQ, (Bass, (1985), Bass y Avolio (2004)), el mismo que fue referente para los propósitos del presente estudio.

Iscis, Cakmak y Karadag (2015) han definido el liderazgo transformacional como aquella extraordinaria capacidad que posee un líder para conducir a sus colaboradores, pero fundamentalmente para influir en ellos cambiando estilos, actitudes y conductas, se trata de

un proceso de transformación en razón a las diferentes necesidades que una organización necesita o demanda.

Robbins (2009), refiere que la expresión liderazgo transformacional, es empleado para atribuir un estilo inspirador de la actuación del líder, que modifica las ideologías, principios y valores de los seguidores, es decir crea rendimientos que superan de lejos las expectativas esperadas, ya que produce un impresionante efecto en ellos, fomentando la transición de los comportamientos y aptitudes de los trabajadores hacia la toma de decisiones que coadyuva al crecimiento de la organización.

Xenikou (2017) por su parte, define el liderazgo transformacional como una cualidad que se desarrolla para generar influencia positiva en los colaboradores en calidad de subordinados de tal forma que el resultado cabal es la generación de innovadoras actitudes, así como mejores comportamientos sin más finalidad de concretar los objetivos que se han logros establecido previamente.

Para Méndez (2014) se trata de un orientado proceso de cambio, que parte desde el líder y lo gestiona desde su alto nivel explotando la acertada motivación hacia todos sus trabajadores, con el fin de que el desempeño laboral sea el mejor. Involucra una serie de transformaciones conscientemente calificadas para la oportuna generación de significativos cambios en una organización, se trata de motivar a cada trabajador para avanzar más en conjunto. Las personas que laboran en una entidad sienten que cambian y sienten a la vez que su centro de trabajo también cambia. De manera concreta, se trata de gestionar impulsos motivadores para aproximar más a los trabajadores, se prioriza de ese modo una tarea muy importante pues es así como se aprovecha en transmitir los objetivos organizacionales. El liderazgo transformacional es denominado en ocasiones liderazgo carismático.

Navarro, C. (2016), define por su parte el liderazgo transformacional como un peculiar atributo de un individuo con responsabilidad de dirección organizacional, el cual, desde su cargo conduce de manera visible a una entidad y al mismo tiempo a una agrupación de trabajadores para convertirlos en un útil equipo dentro de la misma organización, es una cualidad que requiere mucho sentido de carisma de parte del líder, pues de este depende consolidar la capacidad de la toma de acertadas decisiones. El líder transformacional ha de inspirar a los demás para concretar cada objetivo trazado, de igual forma debe inspirar e influenciar sobre los demás, es decir el aporte apunta a la idea de direccionar o conducir.

González, et al. (2013) precisan como definición del liderazgo transformacional a aquella facultad desde la naturaleza subjetiva para emprender e implementar mejoras con otras personas, para capacitarlas adecuadamente, para afinar su nivel de eficiencia como personas y como trabajadores dentro de una institución, el mismo que se inicia con el involucramiento desde la alta dirección, y se requiere que el líder transformacional ejerza una práctica constante de relaciones con todos los demás integrantes del grupo subordinado.

Como características del liderazgo transformacional se pueden considerar los siguientes según EAE Business School (2019): Se procura que los líderes transformacionales se distingan por ir más lejos que el carisma, no basta solamente con demostrar la serenidad, la empatía, el entusiasmo y la atención, en esencia debe radicalizar sustanciales cambios respecto a la visión, la cultura y la estrategia organizacional, por ello establece un fundamental contacto directo con los demás. Todo líder transformacional no observa ante sí empleados solamente, pues procura la innovación constante en cuanto concierne al plano personal y de ese modo trascender hacia el organizacional. El liderazgo transformacional se distingue por el permanente contacto con los demás trabajadores dentro de la organización, se requiere pensar y llevar a cabo estrategias adecuadas que fomenten mejoras en la estimulación.

El líder transformacional gestiona convenientemente las recompensas y los incentivos, se incluye en estos casos el reconocimiento permanente de los logros que se obtengan. La transformación implica la promoción de un clima con constantes participaciones que den rienda a las creaciones y las expresiones de ideas, un indicador de ello es que los colaboradores de la organización se sienten partícipes y comprometidos en los cambios. Desde el liderazgo transformacional se facilita las interacciones, los diálogos y la necesaria retroalimentación, proporciona mucha ayuda para descentralizar la delegación en los directivos de secciones o jefes en los departamentos. Se promueven procesos de cambio que han de perdurar, sus cambios suelen ser transversales porque alcanzan a cada uno de los trabajadores. Cabe precisar que los líderes transformacionales no procuran solucionar problemas sino más bien los evita.

Bracho y García (2013) señalan como indicadores del liderazgo transformacional la conjunción de rasgos necesarios en la personalidad y no deben limitarse a los ejecutivos, si bien es cierto le corresponde ejercer como transformador, pero también ha de ser creador,

como tal ha de centrarse en los esfuerzos pues todo debe apuntar al interés por cada logro significativo dentro de la organización. Todo líder transformacional pretende la búsqueda del desarrollo de las competencias primordiales, para que se acierte en plantear los estratégicos fines y propósitos, saben conducir las acciones en dirección a la eficiencia, así como a la eficacia; implica tanto convertir a los trabajadores en seres creativos, innovadores, con corazón al logro e identificados plenamente con la organización, así como inspirar el bien colectivo en pro de las metas organizacionales.

Bass (como se citó en González, et al, 2013) estima que el liderazgo transformacional presenta las cuatro dimensiones:

Influencia idealizada, “basada en el carisma, entendida como la cualidad que, por medio del encanto personal, se logra inspirar vehemencia, entusiasmo, dedicación, afecto en los demás” (Esquivel, 2018, p. 10). Según Xenikou (2017) consiste en aquella capacidad desarrollada en el líder para generar entusiasmo, respeto, transmisión de confianza. Las actuaciones del líder se orientan a que quienes sean seguidores no solo le guarden admiración, sino que lo vean como modelo y por ende lo quieran imitar, es decir, se transforma en un idealizado modelo con un grado alto de simbólico poder. Los líderes transformacionales son los encargados de irradiar ánimos, a desplegar su carisma hacia sus seguidores y de ese modo estos se conectan y siguen sus ideales, comunican sus visiones en el tiempo percibiéndose realizables con seguridad y fluidez. En este caso queda claro que es el líder transformacional quien proporciona una clara visión de sus objetivos, ello estimula mucha energía para alcanzar así niveles altos de desempeño organizacional. Tiene por indicadores a: interés por el bien colectivo, decisiones basadas en rasgos morales y éticos, sentido de confianza y autoridad y personales sacrificios por el beneficio de otros.

Consideración Individual, para Jaramillo (2016) es el genuino interés del líder por cada uno de sus seguidores, está reflejada en la habilidad que ha de cultivar un carismático líder para ser certero en el diagnóstico de cada necesidad individual y en conjunto atenderlas de manera personalizada, procura el trato individual a cada integrante del grupo, aconseja y proporciona formación. Un líder transformador debe tener como base fundamental partir de las necesidades de todo trabajador y de ese modo guiarlo conforme a su potencial, es por ello que se afirma que un líder se desempeña como un entrenador (coach), abre oportunidades a los aprendizajes, crea un clima de apoyo, sabe escuchar y delega

apropiadamente con un constructivo feedback. Tiene por indicadores a: dedicación a la enseñanza y instrucción al equipo, profundo respeto con todos, identificación de talentos y necesidades diferentes en otros y disponibilidad de actualizada información a los demás.

Estimulación Intelectual, Puhakka & Aaltio (2017) comprende una cualidad en que un líder destaca por fomentar enfoques nuevos para la resolución de problemas anteriores, se centra con inteligencia, ejerce con racionalidad en las soluciones de problemas, resulta un ser motivador para sus seguidores pues procura que piensen en los modos de la realización de diferentes actividades. Sus indicadores son: Ruptura con la monotonía, estimulación y expresión de opiniones e ideas, perspectiva abierta a la solución de problemas y estimulación a la creatividad para superar problemas.

Motivación Inspiradora o inspiracional, DiFranza (2019), sostiene que si un liderazgo transforma entonces es inspirador. Basado en el aumento por parte del líder del entusiasmo y el optimismo, es decir cuenta con la habilidad para crear una atractiva y estimulante visión para todos sus seguidores, ello implica comunicar conveniente y convincentemente su visión con palabras además de proporcionar su ejemplo simultáneamente. Tiene por indicadores a: Búsqueda de la productividad, confianza en las metas, estimulante visión a futuro y voluntad respecto a lo planificado.

Los líderes transformadores proyectan seguridad y confianza a sus seguidores, ya que tienen seguridad de sí mismos; asimismo, centran sus esfuerzos en la visión de la organización, poseen una sólida base moral y ética y son altamente responsables. Estas conductas forman los cimientos indispensables para que un líder transformador pueda influenciar eficazmente en sus seguidores, y son necesarias en situaciones de crisis, Independientemente del origen de la crisis, dimensión y de su impacto. Es en situaciones críticas, cuando los líderes tienen que tomar medidas radicales en la organización para lograr el cambio, donde se manifiesta la calidad del liderazgo transformacional; lo que resulta siendo la mejor opción para superar las crisis en las organizaciones. Jaramillo (2016)

En cuanto al soporte teórico de la variable clima organizacional, a pesar de la existencia de una gran variedad de teorías y definiciones de la misma, para el presente estudio se han sistematizado priorizando las que se aproximan al objeto de investigación y que demuestren la postura asumida. Respecto al fundamento teórico del clima institucional, Brunet (como se citó en Gómez, et al 2017) su concepción cabal proviene desde dos

corrientes muy definidas que son la escuela Funcionalista y la Gestalt. Desde la vertiente Funcionalista, los individuos desempeñan funciones concretas en una sociedad, inclusive en una organización pues nada debe ser al mero azar, se opera o labora en función a lo que se debe de hacer por tanto hay un conocimiento previo al resultado esperado. Para Maloney, 1999; Levin, 2013 (como se citó en Mohan, 2019) su fundamento radica en la existencia de un estado mental dispuesto a la realización múltiple con tal de extender la superveniencia. Para los funcionalistas el raciocinio y actuación de los sujetos está directamente ligados al escenario en el que están inmersos, al entorno, y precisamente para adaptarse a ese medio, prevalecen las particularidades de cada individuo (Sotelo y Figueroa, 2017).

En el caso de la Gestalt, se concibe a las organizaciones desde sus particularidades, es por ello que se entiende que en cada una existe una forma de percepción determinada, aun cuando pueda ser cambiante en el tiempo. Rodríguez (2016) precisa que la perspectiva de la Gestalt contribuye a ver una suma de partes como un todo, es decir, un conglomerado de seres humanos en áreas que se articulan y adquieren una forma o identidad tal y como acontece con un clima institucional, en ese sentido una organización se asume como “estructura”, “totalidad”, “unidad organizada” o “figura”.

Los individuos perciben el entorno cimentados en sus propios criterios de percepción, sus experiencias y asumen comportamientos tal cuál ellos miran el mundo que los rodea, es decir que el entendimiento que ellos mismos tienen de su medio de trabajo y su entorno es lo que determinará su proceder. Es preciso señalar que mientras en la corriente gestaltista los sujetos tienen que adaptarse al medio ya que es la única opción; en los funcionalistas prevalecen sus individualidades, es decir la forma de participación de los colaboradores determinan el clima de la organización (Sotelo y Figueroa, 2017).

De acuerdo a Chiavenato (2013) se define como clima institucional u organizacional al ambiente tal como opera entre todos los colaboradores de una entidad o compañía, las mismas que guardan íntima relación a partir del vínculo laboral, precisamente son todos los rasgos motivacionales los que conducen a los trabajadores a desenvolverse, es decir, a comunicarse, a relacionarse, a cumplir con determinadas labores. El clima institucional u organizacional resulta fuertemente influyente en el estado anímico de las personas insertas en una comunidad o entidad.

La teoría de Rensis Likert (1968), dispone que la actuación de los colaboradores en una organización está determinada por las características propias y condiciones que les ofrecen, por consiguiente, su posible relación está estrechamente ligada a la percepción que tengan del clima: el hábitat, la tecnología, la conformación y organización del sistema, las jerarquías, las remuneraciones percibidas, el modo de ser, el grado de satisfacción, los comportamientos, la forma de percibir que tienen los colaboradores y directivos sobre el ambiente organizacional, entre otras (Rodríguez, 2016).

Likert puntualiza como percepción, al criterio de clima, precisando que la reacción de los individuos, será producto de como ellos perciban a la institución y su estructura, describiendo la existencia de variables que identifican las particularidades de cada organización, entre las que se identifica a las variables causales o independientes: las normas, políticas de gestión, decisiones, condiciones, acciones, atribuciones, entre otras, las mismas que son interdependientes entre ellas; las intermedias que muestran el elemento intrínseco y el funcionamiento de la institución: la motivación, propósitos, comunicación eficaz, toma de decisiones, relaciones sociales, entre las cuáles ubicamos a nuestra variable; y finalmente las variables finales, conocidas como dependientes, surgen como respuesta a la mezcla de las dos primeras, determinando los logros obtenidos durante el proceso, como la productividad, ingresos y egresos (Rodríguez, 2016).

Bustamante et al. (2016), distingue al clima organizacional como una agrupación de propiedades que influyen en la actuación de sus colaboradores de forma directa o indirecta, determinando así el ambiente en el trabajo, y también como un conjunto de características diferenciadas que marca a la empresa con respecto a las demás, incidiendo en la conducta del personal, siendo a su vez medible a través de percepciones.

En cuanto a la importancia del clima institucional, Brunet (2011), señala que desde su valía hay un aporte regulador para ordenar las relaciones y funciones de trabajo, además permite evaluaciones de las crisis o conflictos incluyendo su prevención. Permite identificar las negativas actitudes para poder brindar la solución oportuna, posibilita considerar alternativas para la mejora interna y posibilitar su normal desenvolvimiento organizacional.

Mohammad Kazemi et al. (2012), citado por Nekoukar y Nekoukar (2015) define al clima organizacional como la apreciación mancomunada que tienen los miembros de una organización acerca de políticas, rutinas, costumbres, actuaciones, valores, recompensas.

De acuerdo a Gómez, et al (2017) las dimensiones del clima institucional o laboral que resultan más pertinentes desde la percepción de los colaboradores son el ambiente físico y condiciones materiales, que comprende todos los aspectos relacionados a ellos y demás elementos dispuestos dentro de una entidad u organización, con ellos se facilitan las diferentes actividades diarias; los propósitos, involucra el alcance planificado que se tiene como institución, incluyendo los de cada área, se constituye por todas los objetivos y metas trazados por los directivos y con los que deben comprometerse todos para sus cumplimientos; las remuneraciones y beneficios sociales, son todas aquellas retribuciones percibidas a modo de emolumentos o recompensas de tipo económicas destinadas a compensar el cumplimiento de las jornadas de trabajo ya estipuladas formalmente en la entidad; las políticas administrativas, comprende el cúmulo de pautas o normas institucionales que proporcionan los lineamientos que han de uniformizar y regular cada conducta dentro de la institución, es de conocimiento de los trabajadores para ello.

También considera la supervisión y control, constituye la forma en que los directivos establecen para orientar, apoyar y controlar a todo el personal con vínculo laboral mientras se desempeña en dicha condición, es decir la forma en que se vela por el cumplimiento de resultados óptimos; las relaciones sociales, comprende todos los nexos existentes dentro de una entidad, su naturaleza es muy variada, existen relaciones amicales, de apoyo, de cooperación, de confianza, a veces son cambiantes en el tiempo; la estructura organizacional, está referida a la conformación de las divisiones de cómo está estructurada una compañía determinada, la misma que evidencia no solo su constitución sino también su jerarquía interna; la comunicación, procesos en que se transmiten mensajes lo que implica que estos guardan matices de veracidad, claridad, oportunidad y orientación, también se consideran los medios de comunicación disponibles para realizar las coordinaciones necesarias y finalmente la toma de decisiones, comprende el cálculo y orientación que se decide sobre una institución y que tiene implicancias para la misma, a menudo se emplean decisiones para plantear o replantear cuestiones de agenda organizacional y finalmente la actitud hacia la labor desempeñada, se trata de la predisposición de los trabajadores respecto a las tareas que le toca asumir y de su posición ante la institución.

La exposición de la realidad problemática, así como la revisión de antecedentes y fundamentos teóricos respecto de las variables de estudio, permite formular el problema a investigar ¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en

las facultades en la universidad San Pedro de Chimbote, 2019?, constituyéndose en la motivación para el planeamiento y realización del presente estudio, el mismo que epistemológicamente se encuentra justificado porque las variables de estudio se basan en teorías sustentadas y expuestas por varios autores, que fueron el soporte para comprender e identificar la relación que existe entre ellas, permitiendo brindar mayor solidez académica y científica a las corrientes que son las que van a revelar las contribuciones a la ciencia, la primera variable está orientada en la teoría del liderazgo transformacional de Burns, mientras la segunda, en la teoría de Likert.

Además se justifica socialmente, porque los resultados pueden contribuir a la mejora de la gestión y conducción de las universidades, y por ende contribuir al progreso de la sociedad donde se desarrollan, actualizando y profundizando conocimientos sobre el tema en nuestra localidad, y considerando que son las universidades los centros claves para adherir los valores culturales, las creencias colectiva de una sociedad y la toma de conciencia al conocer las teorías en las cuáles se desarrollaron las variables, su justificación educativa, está dada porque el objeto de estudio es una institución dedicada a brindar servicio de educación superior para jóvenes de todo el país que viene cumpliendo un rol social relevante al haber permitido que especialmente los ciudadanos que no cuentan con muchos recursos económicos, accedan fácilmente a recibir una buena educación universitaria y poder aspirar a mejorar su calidad y condiciones de vida; por otro lado la investigación encuentra justificación técnica, porque, mediante su desarrollo, se podrá encontrar la conexión entre las dos variables de estudio; y así poder establecer los mecanismos más eficaces para encaminar el liderazgo institucional hacia el estilo adecuado; lo cual influirá en el rendimiento organizacional; garantizando la permanencia y razonabilidad de la organización en el tiempo.

En este apartado se puntualiza los objetivos y las hipótesis de la investigación:

Objetivo general:

Determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

Objetivos específicos:

Identificar el nivel de liderazgo transformacional en las facultades de la dicha universidad.

Identificar el nivel de clima organizacional en las facultades de la misma universidad;

Establecer la relación existente entre influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual, cada una con el clima organizacional en las facultades de la universidad en mención.

Proponer un plan de mejora para fortalecer el liderazgo transformacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

Hipótesis de investigación:

H_i: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

H₀: No existe una relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

II. MÉTODO

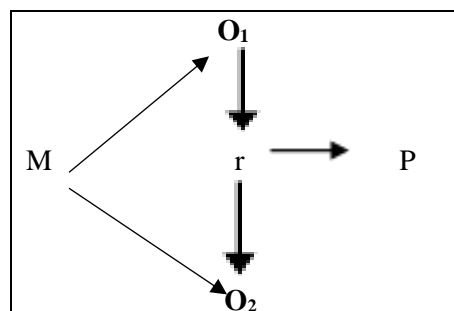
2.1 Tipo y Diseño de Investigación

Centrados en su naturaleza, es no experimental, enmarcada desde la orientación de Benites y Villanueva (2015), la investigación no experimental implica la renuncia a la realización de experimentos, y está determinada por el método Mixto, porque combina técnicas cuantitativas y cualitativas, donde incluye un proceso de selección, análisis y correlación de datos en un mismo estudio para responder al problema de investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014), potenciando y agragando valor al proceso investigativo.

Considerando su carácter, su diseño es descriptivo correlacional, dado que pretende describir las características de una realidad determinada, y para establecer la asociación relación entre variables, Sánchez y Reyes (2016) confirman que lo apropiado como diseño es lo correlacional, por cuanto se propuso determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.

Atendiendo a su temporalidad, es transversal, sustentado por Hernández, et. al. (2014), quienes han establecido que cuando los instrumentos se aplican una única vez el estudio se torna transversal, por lo que determina la relación que existe durante un espacio de tiempo, entre las variables; asimismo, se configura como propositivo, porque se elabora una propuesta de solución, como respuesta a los resultados arrojados.

Su esquema se diseña como:



M: Muestra (trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote)

O₁: Liderazgo Transformacional

O₂: Clima Organizacional

r : relación entre las variables

P : Plan de mejora.

2.2 Operacionalización de las variables

| Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de Medición |
|------------------------------------|--|--|--|-----------------------------|---------------------------|---|
| Liderazgo Transformacional | Es aquél que logra que sus seguidores descubran que pueden producir mucho más de lo que ellos mismos creían, a través del ejemplo, el respeto y admiración de su líder (Bass, 1985). | Es el resultado obtenido en el Cuestionario del Liderazgo Transformacional, donde se establece la relación líder-seguidor, medida a través de los comportamientos evaluados a la muestra sobre las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. | Influencia Idealizada | Modelo a imitar | 1, 5, 9, 13, 17, 21,25,29 | Escala ordinal Deficiente:[32 - 74] Regular:[75 - 117] Bueno:[118 - 160] |
| | | | | Comportamiento ético | | |
| | | | | Transmite confianza | | |
| | | | | Bien colectivo | | |
| | | | Motivación Inspiracional | Confianza en las metas | 2, 6, 10, 14, 18,22,26,30 | |
| | | | | Transmite entusiasmo | | |
| | | | | Transmite con el ejemplo | | |
| | | | | Visión compartida | | |
| | | | Consideración Individual | Dedica a capacitar | 3, 7, 11, 15, 19,23,27,31 | |
| | | | | Trato personalizado | | |
| | | | | Escucha y aconseja | | |
| | | | | Identifica necesidades | | |
| Estimulación Intelectual | Estimula la razón | 4, 8, 12, 16 20,24,28,32. | | | | |
| | Promueve soluciones | | | | | |
| | Respeto las opiniones | | | | | |
| | Promueve la creatividad | | | | | |
| Clima Organizacional | Es la apreciación que tiene el ser humano, acerca del ambiente laboral, producto de las relaciones diarias que se vive, en cualquier puesto que desempeñe. (Ruíz,2017) | Son los resultados obtenidos del Test del Clima Organizacional, que mide las dimensiones del clima en sus diferentes percepciones de la conformación y organización de la empresa, así como de los aspectos internos, motivacionales y actitudinales de la misma. | Ambiente físico y condiciones materiales | Infraestructura adecuada | 1,9,17,25, 33 | Escala ordinal Desfavorable: [40 - 93] Medio: [94 - 147] Favorable: [148 - 200] |
| | | | | Materiales actualizados | | |
| | | | Propósitos | Objetivos y metas claras | 2,10,18,26, 34 | |
| | | | | Misión y visión | | |
| | | | Remuneraciones y beneficios sociales | Sueldos dignos | 3,11,19,27, 35 | |
| | | | | Cumple con cargas sociales | | |
| | | | Supervisión y control | Capacitación y evaluación | 4,12,20,28,36 | |
| | | | | Coordinación | | |
| | | | Relaciones sociales | Existe Confraternidad | 5,13,21,29, 37 | |
| | | | | Apoyo mutuo | | |
| | | | Comunicación | Comunicación oportuna | 6,14,22,30, 38 | |
| | | | | Diferentes accesos | | |
| | | | Toma de decisiones | Participación en decisiones | 7,15,23,31,39 | |
| | | | | Autonomía personal | | |
| Aptitud hacia la labor desempeñada | Agrado por su labor | 8,16,24,32,40. | | | | |
| | La labor permite crecer | | | | | |

Fuente: Matriz de consistencia

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población: Tamayo, (2003), comprende una totalidad de elementos delimitados en un fenómeno por estudiar, tales unidades comparten características comunes que interesan como datos de una investigación.

En este sentido, la sede central de la USP cuenta con un total de 837 trabajadores, y de acuerdo al propósito de la investigación, la población está integrada por colaboradores de las escuelas profesionales, de condición nombrados y contratados, clasificados según el cuadro:

Población de la universidad San Pedro de Chimbote

| | TOTAL | M | F | ADMINISTRATIVOS | | | DOCENTES | | | OBREROS | | |
|--------------------|------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|----------|----------|
| | | | | TOTAL | M | F | TOTAL | M | F | TOTAL | M | F |
| NOMBRADOS | 154 | 95 | 59 | 50 | 20 | 30 | 103 | 74 | 29 | 1 | 1 | 0 |
| CONTRATADOS | 683 | 414 | 269 | 274 | 146 | 128 | 409 | 268 | 141 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 837 | 509 | 328 | 324 | 166 | 158 | 512 | 342 | 170 | 1 | 1 | 0 |

Fuente: CAP de la USP

2.3.2 Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 155) considera la muestra como un grupo pequeño, seleccionado del total de integrantes de la población a través de diversas técnicas de muestreo, para deducir ciertas características comunes de toda la población. En este caso se trata de una muestra de 160 trabajadores de la institución universitaria, seleccionada mediante el uso de una fórmula estadística.

2.3.3 Muestreo

Fue probabilístico aleatorio, tomada a conveniencia del investigador y conformada por docentes y administrativos. La muestra fue seleccionada en base al muestreo aleatorio simple, es decir la selección al azar, donde todos y cada uno de los individuos pueden ser escogidos sin ningún inconveniente. Según Tamayo (2003, p. 38), afirma que el muestreo “es el grupo de elementos seleccionada de la población, para analizar un suceso estadístico”

Caracterización de la Muestra

| | | | | |
|----------------|--------------|------------------------------|----|------------|
| Muestra | Facultad | Ingeniería | 27 | 160 |
| | | Medicina Humana | 27 | |
| | | Educación y Humanidades | 26 | |
| | | Ciencias de la Salud | 27 | |
| | | Ciencias Económicas | 27 | |
| | | Derecho y Ciencias Políticas | 26 | |
| | Edad | 21 - 30 | 26 | 160 |
| | | 31 - 40 | 41 | |
| | | 41 - 50 | 48 | |
| | | 51 - a más | 45 | |
| | Sexo | Masculino | 93 | 160 |
| | | Femenino | 67 | |
| | Estado Civil | Casados | 84 | 160 |
| | | Solteros | 76 | |
| | Condición | Contratados | 61 | 160 |
| | | Nombrados | 99 | |
| | Jerarquía | Administrativos | 76 | 160 |
| | | Docentes | 84 | |
| Total | | | | 160 |

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnica:

De acuerdo con Carrasco (2004) en esta investigación, se empleó técnicas como la encuesta que permitió recolectar datos para su análisis respectivo. Complementariamente se aplicó la entrevista y la observación.

2.4.2 Instrumento

Se aplicaron tres instrumentos: cuestionario, guía de entrevista y guía de observación, que posibilitaron el recojo de datos para su análisis respectivo; conceptualizando al cuestionario como un conjunto de ítems designados a recolectar y examinar información sobre la unidad de análisis. Los cuestionarios son los instrumentos madre, que dieron origen a los ítems requeridos para los demás.

Para medir la primera variable se aplicó un cuestionario, denominado Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC, compuesto por 32 ítems, que mide sus 4 factores y para la segunda variable se aplicó el Test de Clima Organizacional CO-CC, el mismo que con 40 ítems, mide sus 8 dimensiones.

Asimismo, se administró la guía de entrevista estructurada y guía de observación de cada variable a una parte de la muestra para consolidar los resultados obtenidos del cuestionario.

Para el propósito del trabajo de investigación, se adaptó un instrumento validado a nivel nacional: Test de Clima Laboral CL – RG, de Alex Ruiz Gómez.

2.4.3 Validez y Confiabilidad del instrumento

Validez

Para corroborar y evidenciar la validez de los instrumentos, fueron entregado a 5 académicos quienes, como profesionales conocedores en la materia de investigación, evaluaron además de la coherencia entre todos los criterios considerados en la matriz de consistencia, también la semántica de las premisas; en consecuencia, se encontró la buena relación predominante entre las dimensiones, indicadores e ítems que forman parte del instrumento presentado.

Confiabilidad

La confiabilidad es el valor estadístico que asegura que cada ítem del instrumento está bien elaborado. Para asegurar su confiabilidad, se echó mano del Alfa de Cronbach, con la intención de demostrar el nivel de obtención de similares resultados en distintas aplicaciones, pero en circunstancias afines Carrasco, M. (2017). Se estima que un valor igual o mayor a 0,80 revela que la fiabilidad está en un buen nivel.

Se demostró la fiabilidad aplicando una Prueba Piloto, previa coordinación con directores de otra universidad del medio local, a quienes se le solicitó la autorización a fin de aplicar los instrumentos a una mínima cantidad de trabajadores (15), explicándose personalmente los cuestionarios, para prevenir posibles invalidaciones.

El cuestionario de Liderazgo Transformacional LT – CC obtuvo un 0.893 y el Test de Clima Laboral adaptado, alcanzó un 0.860, asegurando una buena fiabilidad de los instrumentos utilizados.

2.5 Procedimientos

La secuencia que se ha seguido para la formulación del informe de tesis es la siguiente:

Inicialmente, la primera tarea fue identificar el problema a estudiar, que surge como consecuencia de la preocupación del investigador por percibir un ambiente poco favorable en las facultades de la universidad San Pedro, pretendiendo relacionarlo con la completa falta de liderazgo de sus directivos, definiéndose por ende las variables. Luego de centrarse en la problemática se pasó a buscar antecedentes documentales en los diversos ámbitos, así como escrudñar información relevante sobre modelos, corrientes y teorías que sustenten las variables identificadas, esta tarea permitió estructurar distintas versiones de la matriz de consistencia, que facilitó sistematizar y alinear el problema planteado, sujeto de investigación, sugerir posibles respuestas a la problemática planteada, definir los objetivos de investigación; el despliegue de las variables de estudio y sus respectivas características e indicadores.

Posteriormente, se procedió a describir la realidad problemática de cómo las empresas del ámbito internacional y nacional hacen esfuerzos para mejorar el liderazgo de los directivos de las empresas del mundo, con el propósito de asegurar ambientes favorables a la consecución de los objetivos institucionales, permitiendo confirmar la selección de las variables de estudio.

Luego se presentaron y analizaron argumentos sólidos para justificar, desde una perspectiva epistemológica, social, económica y tecnológica, la ejecución de la investigación que se propuso estudiar.

Punto importante también fue determinar la metodología a seguir en la investigación, definiendo por el tipo no experimental de corte transversal durante un periodo de 12 meses, se determinó un diseño de carácter descriptivo y correlacional; a su vez se determinó la población total a investigar, en este caso docentes y administrativos de las facultades de la sede central de la USP, paso siguiente fue definir las técnicas e instrumentos para la cosecha de información, determinándose que se aplicarán la encuesta, la entrevista estructurada y la observación directa como técnicas y sus respectivos instrumentos, adaptados para la investigación. Cumpliendo con la rigurosidad de la investigación, en lo referente a la validez y fiabilidad, los instrumentos fueron sometidos a la prueba de validez con expertos en la

materia, además se determinó la fiabilidad con la prueba piloto, aplicados a 15 colaboradores de otra universidad de la localidad. Consiguientemente, se estudió los aspectos administrativos requeridos, detallando los recursos utilizados y la estimación de gastos requeridos para concretar la investigación, presupuesto que está clasificado por los diferentes tipos de gasto, según los Clasificadores presupuestarios del MEF, en éste aspecto remarcamos que la fuente de financiamiento es propia, los gastos fueron asumidos en su totalidad por el titular de la investigación , para concluir con la presentación y sustentación del informe de investigación.

2.6 Método de análisis de datos

Se aprovechó del aporte de la estadística SPSS 25.0, que nos proporcionó la información requerida para elaborar la matriz de datos, que sirvió de base para el análisis descriptivo de la información resultante de cada variable, finalmente para concluir con la contratación de la hipótesis, se aplicó la Correlación Rho Spearman, cuyos resultados están revelados en las tablas estadísticas, dicha información nos brindó el sustento para las conclusiones.

2.7 Aspectos éticos

Debido a la esencia de la investigación, el punto de vista ético es crucial, por lo que se solicitó el permiso correspondiente a la dirección académica de la universidad en estudio, obteniendo la autorización expresa para realizar la investigación en dicha casa de estudios.

Se respetó el anonimato, protegiendo la identidad y características de las personas que formaron parte de la muestra, quienes dieron respuesta a los instrumentos aplicados.

La información contiene datos reales, ya que fueron obtenidos aplicando instrumentos validados y confiables, cuyo procesamiento fue transparente, sin sesgo por parte del investigador, obteniendo por tanto resultados fidedignos.

Se mantuvo en estricta reserva confidencial toda la amplia gama de los datos obtenidos, los mismos que serán utilizados exclusivamente con fines académicos de la investigación.

Se considera la beneficencia en la investigación, ya que los resultados servirán a docentes y administrativos que constituyeron la fuente de información del presente estudio, para afrontar los nuevos retos en la sociedad.

Finalmente se tuvo en cuenta, la paternidad en las citas y referencias utilizadas, asegurando los criterios éticos que exige la UCV.

III. RESULTADOS

3.1 Objetivo General: Determinar la relación entre el Liderazgo transformacional y Clima organizacional del caso en estudio.

Tabla 1

El liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional.

| Factores | Liderazgo transformacional | | | | | | Total | | |
|----------------------|----------------------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | | |
| Facultad | Derecho | 5 | 3.1% | 21 | 13.1% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 4 | 2.5% | 22 | 13.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 4 | 2.5% | 37 | 23.1% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 7 | 4.4% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 10 | 6.3% | 57 | 35.6% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 10 | 6.3% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 14 | 8.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 6 | 3.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 2 | 1.3% | 59 | 36.9% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 18 | 11.3% | 81 | 50.6% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 11 | 6.9% | 65 | 40.6% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 9 | 5.6% | 75 | 46.9% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Clima organizacional | Deficiente | 16 | 10.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 16 | 10.0% |
| | Regular | 4 | 2.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 144 | 90.0% |
| | Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | | 20 | 12.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

Interpretación:

La Tabla 1 refleja que el 16.9% de las facultades presentan un nivel regular en cuanto a liderazgo transformacional y son de la facultad de medicina, el 15.6% son de ingeniería y el 15.6% de salud; en promedio el 25.0% de las facultades tienen un nivel regular de liderazgo transformacional y están entre 41 a 50 años de edad, el 23.8% son de más de 51 años y el 23.1% entre 31 a 40 años de edad; también muestra que el 51.9% de los encuestados de las facultades que alcanzan el mismo nivel de liderazgo transformacional son del género masculino, y el 35.6% son femenino; mientras que el 43.8% de las facultades que están en un nivel medio de liderazgo transformacional son casados y el 43.8% son solteros; también se evidencia que el 50.6% de las facultades que presentan el mismo nivel regular de este liderazgo son nombrados y el 36.9% son contratados; el 46.9% de las facultades que logran este nivel de liderazgo transformacional son de docentes, mientras el 40.6% son administrativos; también evidencia que el 87.5% de las facultades logran obtener un nivel regular de liderazgo transformacional y de clima organizacional y el 12.5% de las facultades están en un deficiente nivel, tanto de liderazgo transformacional como de clima organizacional.

Tabla 2

Correlación del liderazgo transformacional con el clima organizacional.

| CORRELACIÓN R _{ho} DE SPEARMAN | | Liderazgo transformacional | Clima organizacional |
|---|-----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Liderazgo transformacional | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.759** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 160 | 160 |
| Clima organizacional | Coefficiente de correlación | 0.759** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 160 | 160 |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación:

La Tabla 2 revela que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_{ho} = 0.759$ manifiesta una alta correlación positiva y un nivel de significancia inferior al 1%, entre las dos variables claves de esta investigación, la cual indica que el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el clima organizacional de las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019, por lo que la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis de investigación es aceptada.

Cálculo Spearman:

$$\tau = \frac{\rho}{\sqrt{(1-\rho^2)/(n-2)}} \longrightarrow \tau = \frac{0.759}{\sqrt{(1-0.759^2)/(40-2)}} \longrightarrow \tau = 9.54$$

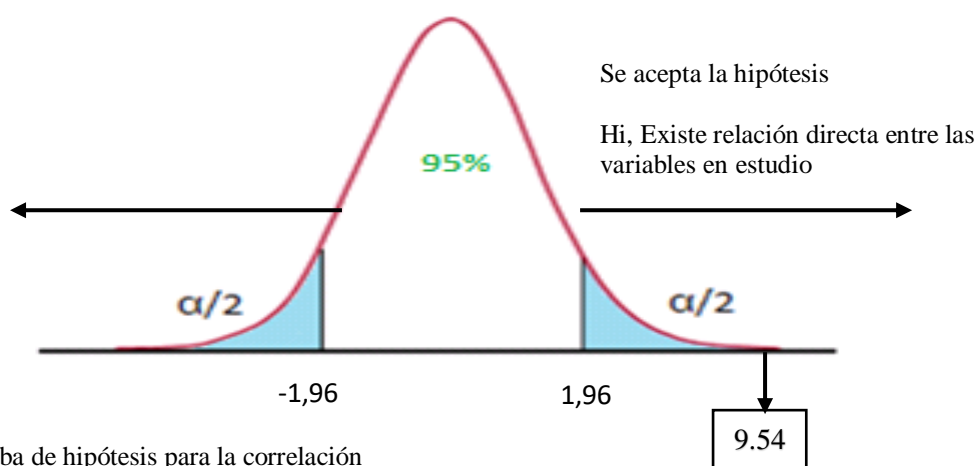


Figura 1. Prueba de hipótesis para la correlación

En la curva de Gauss se observa que el valor calculado, $t=9.54$ es mayor al valor tabular 1.96, es decir el valor calculado está en la región Hi, por lo que se acepta la hipótesis de

investigación es decir existe relación positiva alta entre liderazgo transformacional con el clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019

3.2 Objetivo Específico 1: Identificar el nivel de liderazgo transformacional del caso en estudio.

Tabla 3
Nivel de liderazgo transformacional.

| Variable 1 | Escala | N° | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|-------------|
| Liderazgo transformacional | | | |
| Deficiente | 32 – 74 | 20 | 12.5% |
| Regular | 75 – 117 | 140 | 87.5% |
| Bueno | 118 – 160 | 0 | 0.0% |
| Total | | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional.

Interpretación:

La Tabla 3 revela que el 87.5% de las facultades logran un nivel regular respecto al liderazgo transformacional, mientras que el 12.5% tienen un nivel deficiente, pero ninguna facultad logra estar en un nivel bueno. Estableciéndose que el liderazgo transformacional de las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, es de nivel regular (87.5%)

Tabla 4
Nivel de las dimensiones del liderazgo transformacional.

| Nivel | Influencia idealizada | | Motivación inspiracional | | Consideración individual | | Estimulación intelectual | |
|--------------|-----------------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Deficiente | 20 | 12.5% | 18 | 11.3% | 70 | 43.8% | 17 | 10.6% |
| Regular | 140 | 87.5% | 142 | 88.8% | 90 | 56.2% | 143 | 89.4% |
| Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional.

Interpretación:

La Tabla 4 revela que, en promedio, las dimensiones del liderazgo transformacional de las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, tienen en un nivel regular (80.5%), pero fue la dimensión estimulación intelectual, que obtuvo la calificación de regular por el 89.4% de los encuestados, mientras que la dimensión consideración individual, consiguió que sólo el 56.3% lo calificara como regular.

Tabla 5

Caracterización del liderazgo transformacional.

| Factores | Liderazgo transformacional | | | | | | Total | | |
|--------------|----------------------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | | |
| Facultad | Derecho | 5 | 3.1% | 21 | 13.1% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 4 | 2.5% | 22 | 13.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 4 | 2.5% | 37 | 23.1% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 7 | 4.4% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 10 | 6.3% | 57 | 35.6% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 10 | 6.3% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 14 | 8.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 6 | 3.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 2 | 1.3% | 59 | 36.9% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 18 | 11.3% | 81 | 50.6% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 11 | 6.9% | 65 | 40.6% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 9 | 5.6% | 75 | 46.9% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Total | | 20 | 12.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional.

Interpretación:

La Tabla 5 refleja que el 87.5% de la muestra califican de regular el nivel que presenta el liderazgo transformacional, de las cuales el 16.9% son de la facultad de medicina humana, el 25.0% tienen entre 41 a 50 años, el 51.9% son de sexo masculino, el 43.8% son casados y/o soltero, el 50.6% son nombrados y el 46.9% son docentes. Por otro lado, el 12.5% de los encuestados catalogan de deficiente el liderazgo transformacional, de los cuales el 4.4% son de la facultad de ciencias económicas, el 5.0% tienen entre 41 a 50 años, el 6.3% son de sexo masculino, el 8.8% son casados, el 11.3% son nombrados y el 6.9% son administrativos.

3.2 Objetivo Específico 2: Identificar el nivel de Clima Organizacional del caso en estudio.

Tabla 6

Nivel del clima organizacional.

| Variable 2 | Escala | N° | % |
|-----------------------------|---------------|------------|-------------|
| Clima organizacional | | | |
| Deficiente | 40 – 93 | 16 | 10.0% |
| Regular | 94 – 147 | 144 | 90.0% |
| Bueno | 148 – 200 | 0 | 0.0% |
| Total | | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del clima organizacional

Interpretación:

La Tabla 6 refleja que el 90.0% de las facultades alcanzaron un nivel regular respecto al clima organizacional, mientras el 10.0% tienen un nivel deficiente, en tanto que ninguna facultad tiene nivel bueno de clima organizacional. Estableciéndose en promedio que las facultades de la universidad en mención tienen un nivel medio (90.0%) de clima organizacional.

Tabla 7

Nivel de las dimensiones del clima organizacional.

| Nivel | Ambiente físico | | Propósitos | | Remuneraciones y beneficios | | Supervisión y control | | Relaciones sociales | | Comunicación | | Toma de decisiones | | Aptitud hacia la labor | |
|--------------|-----------------|-------------|------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|--------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Deficiente | 14 | 8.8% | 23 | 14.4% | 112 | 70.0% | 77 | 48.1% | 0 | 0.0% | 50 | 31.3% | 17 | 10.6% | 0 | 0% |
| Regular | 146 | 91.3% | 137 | 85.6% | 48 | 30.0% | 83 | 51.9% | 159 | 99.4% | 110 | 68.8% | 143 | 89.4% | 160 | 100% |
| Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 0.6% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0% |
| Total | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del clima organizacional.

Interpretación:

La Tabla 7, refleja que las ocho dimensiones de la variable presentada, en promedio logran que el 77.0%, los cataloguen en un nivel regular.

Las dimensiones que logra que el 100% los califiquen como un regular, son las de las relaciones sociales y de aptitud hacia las labores.

Tabla 8

Caracterización del clima organizacional.

| Factores | Clima organizacional | | | | | | Total | | |
|--------------|----------------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | | |
| Facultad | Derecho | 3 | 1.9% | 23 | 14.4% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 3 | 1.9% | 23 | 14.4% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 1 | 0.6% | 26 | 16.3% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 3 | 1.9% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 4 | 2.5% | 41 | 25.6% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 7 | 4.4% | 60 | 37.5% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 9 | 5.6% | 84 | 52.5% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 11 | 6.9% | 73 | 45.6% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 5 | 3.1% | 71 | 44.4% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 16 | 10.0% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 10 | 6.3% | 66 | 41.3% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 6 | 3.8% | 78 | 48.8% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Total | | 16 | 10.0% | 144 | 90.0% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del clima organizacional.

Interpretación:

La Tabla 8 evidencia que el 90.0% de las facultades obtienen un regular nivel respecto al clima organizacional, de las cuales el 16.9% son de la facultad de medicina humana, el 25.6% tienen más de 51 años, el 52.5% son de sexo masculino, el 45.6% son casados, el 51.9% son nombrados y el 48.8% son docentes. Por otra parte, se visualiza que el 10.0% de

las facultades están en un deficiente nivel respecto al clima organizacional, de las cuales el 4.4% son de la facultad de ciencias económicas, el 5.0% tienen entre 41 a 50 años, el 5.6% son de sexo masculino, el 6.9% son casados, el 10.0% son nombrados y el 6.3% son administrativos.

3.3 Prueba de Normalidad

Para acreditar la normalidad de los datos de las variables, de una muestra superior a 50, se aplica la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Tabla 9

Prueba de Normalidad Kolmogorov Smirnov del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

| VARIABLE / DIMENSIONES | Kolmogorov-Smirnov | | |
|-----------------------------------|--------------------|------------|--------------|
| | Estadístico | GI | Sig. |
| Liderazgo transformacional | 0.133 | 160 | 0.000 |
| Influencia idealizada | 0.155 | 160 | 0.000 |
| Motivación Inspiracional | 0.151 | 160 | 0.000 |
| Consideración individual | 0.157 | 160 | 0.000 |
| Estimulación intelectual | 0.154 | 160 | 0.000 |
| Clima organizacional | 0.102 | 160 | 0.000 |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

Interpretación:

La Tabla 9 muestra los niveles de significancia de las variables arriba que son inferiores al 5%, evidenciándose que presenta una distribución de los datos anormal; por tanto, para demostrar la correlación del liderazgo transformacional y/o dimensiones con el clima organizacional, se debe emplear la prueba no paramétrica correlación de Spearman.

3.4 Objetivo específico 3: Establecer la relación entre Influencia Idealizada y Clima organizacional del caso en estudio.

Tabla 10

La influencia idealizada y su relación con el clima organizacional.

| Factores | Influencia idealizada | | | | | | Total | | |
|----------------------|-----------------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | | |
| Facultad | Derecho | 5 | 3.1% | 21 | 13.1% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 4 | 2.5% | 22 | 13.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 4 | 2.5% | 37 | 23.1% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 7 | 4.4% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 10 | 6.3% | 57 | 35.6% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 10 | 6.3% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 14 | 8.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 6 | 3.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 2 | 1.3% | 59 | 36.9% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 18 | 11.3% | 81 | 50.6% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 11 | 6.9% | 65 | 40.6% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 9 | 5.6% | 75 | 46.9% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Clima Organizacional | Deficiente | 16 | 10.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 16 | 10.0% |
| | Regular | 4 | 2.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 144 | 90.0% |
| | Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | | 20 | 12.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Tabla 11

Correlación de la influencia idealizada con el clima organizacional.

| CORRELACIÓN R_{ho} DE SPEARMAN | | Influencia idealizada | Clima organizacional |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Influencia idealizada | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.760** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 160 | 160 |
| Clima organizacional | Coefficiente de correlación | 0.760** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 160 | 160 |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación:

La Tabla 11 revela que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_{ho} = 0.760$ evidenciando una alta correlación positiva y un nivel de significancia inferior al 1%, la cual indica que la influencia idealizada tiene una relación positiva y significativa con el clima organizacional de las facultades de la universidad San Pedro.

3.5 Objetivo específico 4: Establecer la relación entre la Motivación Inspiradora y Clima organizacional del caso en estudio.

Tabla 12

La motivación inspiracional y su relación con el clima organizacional.

| Factores | Motivación inspiracional | | | | | | Total | | |
|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | | |
| Facultad | Derecho | 4 | 2.5% | 22 | 13.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 3 | 1.9% | 23 | 14.4% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 3 | 1.9% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 6 | 3.8% | 39 | 24.4% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 8 | 5.0% | 59 | 36.9% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 10 | 6.3% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 12 | 7.5% | 72 | 45.0% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 6 | 3.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 1 | 0.6% | 60 | 37.5% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 17 | 10.6% | 82 | 51.3% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 10 | 6.3% | 66 | 41.3% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 8 | 5.0% | 76 | 47.5% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Clima organizacio Nal | Deficiente | 16 | 10.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 16 | 10.0% |
| | Regular | 2 | 1.3% | 142 | 88.8% | 0 | 0.0% | 144 | 90.0% |
| | Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | | 18 | 11.3% | 142 | 88.8% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

Tabla 13

Correlación de la motivación inspiracional con el clima organizacional

| CORRELACIÓN R_{ho} DE SPEARMAN | | Motivación inspiracional | Clima organizacional |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Motivación inspiracional | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.754** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 160 | 160 |
| Clima organizacional | Coefficiente de correlación | 0.754** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 160 | 160 |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación:

La Tabla 13 refleja que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_{ho} = 0.754$ evidencia una alta correlación positiva y un nivel de significancia inferior al 1%, por tanto, la motivación inspiracional presenta una relación positiva y significativa con el clima organizacional de las facultades de la universidad en estudio.

3.6 Objetivo específico 5: Establecer la relación entre la Consideración Individual y Clima organizacional del caso en estudio.

Tabla 14

La consideración individual y su relación con el clima organizacional

| Factores | | Consideración individual | | | | | | Total | |
|----------------------|-------------|--------------------------|--------------|-----------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % |
| | | N° | % | N° | % | N° | % | | |
| Facultad | Derecho | 14 | 8.8% | 12 | 7.5% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 23 | 14.4% | 4 | 2.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 12 | 7.5% | 14 | 8.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 9 | 5.6% | 18 | 11.3% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 12 | 7.5% | 15 | 9.4% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 12 | 7.5% | 14 | 8.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 16 | 10.0% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 27 | 16.9% | 21 | 13.1% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 15 | 9.4% | 30 | 18.8% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 33 | 20.6% | 34 | 21.3% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 37 | 23.1% | 56 | 35.0% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 33 | 20.6% | 51 | 31.9% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 37 | 23.1% | 39 | 24.4% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 21 | 13.1% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 49 | 30.6% | 50 | 31.3% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 38 | 23.8% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 32 | 20.0% | 52 | 32.5% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Clima organizacional | Deficiente | 16 | 10.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 16 | 10.0% |
| | Regular | 54 | 33.8% | 90 | 56.3% | 0 | 0.0% | 144 | 90.0% |
| | Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | | 70 | 43.8% | 90 | 56.3% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

Tabla 15

Correlación de la consideración individual con el clima organizacional

| CORRELACIÓN R_{ho} DE SPEARMAN | | Consideración individual | Clima organizacional |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------|
| Consideración individual | Coeficiente de correlación | 1.000 | 0.760** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 160 | 160 |
| Clima organizacional | Coeficiente de correlación | 0.760** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 160 | 160 |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación:

La Tabla 15 revela que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_{ho} = 0.760$, determinando una alta correlación positiva y un nivel de significancia inferior al 1%, evidenciando que la consideración individual mantiene una relación positiva y significativa con el clima organizacional de las facultades de la universidad en estudio.

3.7 Objetivo específico 6: Establecer la relación entre la Estimulación Intelectual y Clima organizacional del caso en estudio.

Tabla 16

La estimulación intelectual y su relación con el clima organizacional.

| Factores | Estimulación intelectual | | | | | | Total | | |
|----------------------|--------------------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | | |
| Facultad | Derecho | 4 | 2.5% | 22 | 13.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 3 | 1.9% | 23 | 14.4% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 1 | 0.6% | 26 | 16.3% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 3 | 1.9% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 5 | 3.1% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 7 | 4.4% | 60 | 37.5% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 10 | 6.3% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 12 | 7.5% | 72 | 45.0% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | | 3.1% | 71 | 44.4% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 17 | 10.6% | 82 | 51.3% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 10 | 6.3% | 66 | 41.3% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 7 | 4.4% | 77 | 48.1% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Clima organizacional | Deficiente | 16 | 10.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 16 | 10.0% |
| | Regular | 1 | 0.6% | 143 | 89.4% | 0 | 0.0% | 144 | 90.0% |
| | Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | | 17 | 10.6% | 143 | 89.4% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

Tabla 17

Correlación de la estimulación intelectual con el clima organizacional

| CORRELACIÓN R_{ho} DE SPEARMAN | | Estimulación intelectual | Clima organizacional |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------|
| Estimulación intelectual | Coeficiente de correlación | 1.000 | 0.770** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 160 | 160 |
| Clima organizacional | Coeficiente de correlación | 0.770** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 160 | 160 |

Fuente: Matriz de datos del liderazgo transformacional y del clima organizacional.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

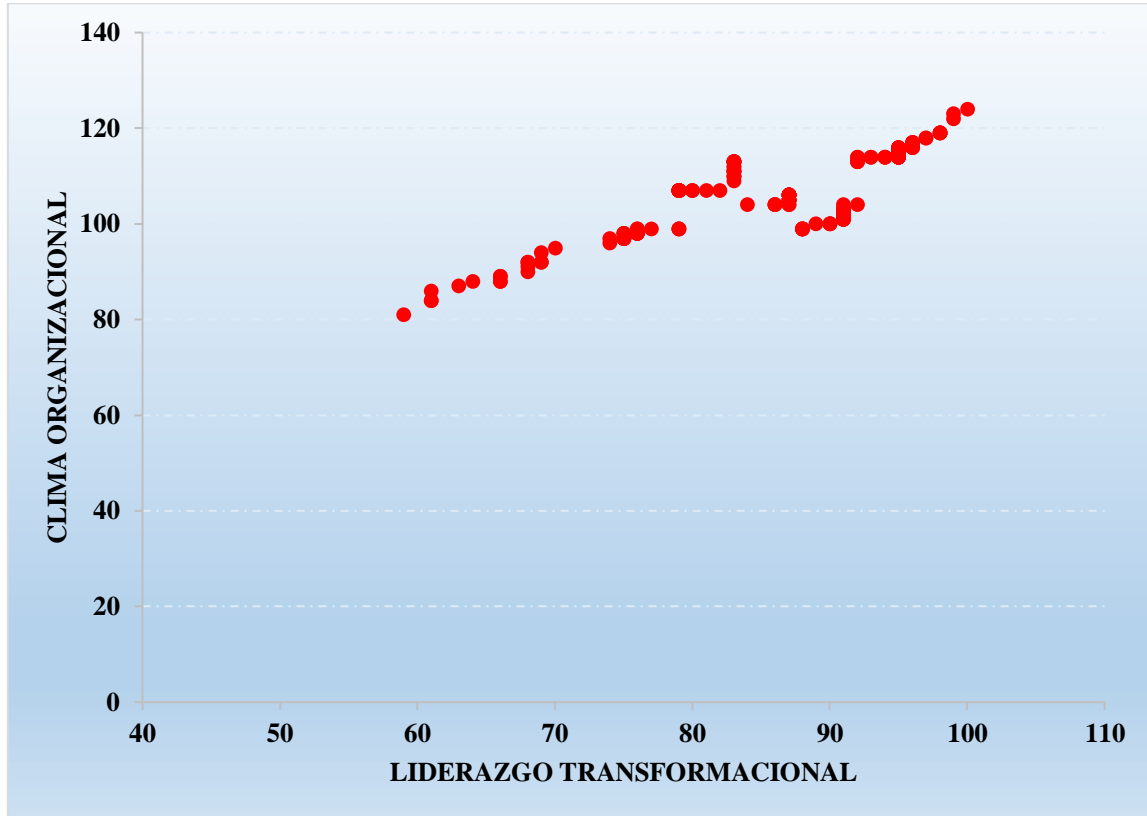
Interpretación.

La Tabla 17 muestra que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_{ho} = 0.770$, confirmando una alta correlación positiva y un nivel de significancia inferior al 1%, lo que significa que la estimulación intelectual presenta una relación positiva y significativa con el clima organizacional de las facultades de la universidad en estudio.

3.9 Objetivo Específico 7: Definir un Plan de Mejora

Figura 2

Dispersión de resultados de las variables para la toma de decisiones.



Fuente: Tabla 2

Interpretación:

En el gráfico 2 se aprecia los resultados de disposición relacionados a la tabla 2 realizada para analizar los datos relacionados y dispersos, determinando una estrecha relación entre variables en el nivel regular; a partir de estos resultados se ha tomado la decisión de aplicar un plan de mejora a todas las facultades de la universidad en estudio, para elevar el nivel de liderazgo, esta propuesta se desarrolla en el Capítulo VII y anexo 07.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados expuestos en las tablas 1, en relación con el objetivo genérico referido a la relación entre las variables de estudio, revela que el 87% del personal encuestado, considera que la relación es regular, es decir que los líderes conocen a los miembros de su equipo, pero no los valoran, no los motivan y no se esfuerzan por relacionarse con ellos, por tanto no promueven condiciones favorables para el cambio; y sólo un 12.5% revela que es deficiente, entendiendo que sus líderes se mantienen en sus zona de confort, no interactúan con su equipo, no reconocen públicamente sus logros, no celebran los éxitos insitucionales juntos, provocando ambientes negativos para el desempeño de sus funciones;

Asimismo, la tabla 2 provee evidencia del alto nivel de correlación positiva entre las dos variables, por el valor de 0.76 del índice de Spearman. Estos datos concuerdan con los obtenidos por Oseda, Chávez y Castro (2016) quienes, en un estudio de una universidad de la selva peruana, encontraron una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. De igual manera, coincide con la investigación de Gaviria y López (2018), quienes confirman que el estilo transformacional influye directamente en la percepción de un favorable clima organizacional, agregando que es responsabilidad de la gerencia lograrlo. Similares resultados se obtienen en la investigación de Ko & Kang (2019), quienes mencionan que la consecución de un clima organizacional positivo para los colaboradores, se debe al efecto significativo del liderazgo transformacional, mientras que Nekoukar y Nekoukar (2015), concluye que el liderazgo transformacional posee un efecto significativo en relación al clima organizacional del caso estudiado.

Al respecto Bracho y García (2013) manifiestan que todo líder transformacional pretende la búsqueda del desarrollo de las competencias primordiales, saben conducir las acciones en dirección a la eficiencia, así como a la eficacia; implica tanto convertir a los trabajadores en seres creativos, innovadores, con corazón al logro e identificados plenamente con la organización, así como inspirar el bien colectivo en pro de las metas organizacionales. Sin embargo, a pesar de haber obtenido la calificación de regular, en el nivel de la relación entre ambas variables y que está respaldada por los resultados de las entrevistas y observaciones aplicadas por la investigadora; la alta correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional, pone en evidencia que el liderazgo

transformacional en las facultades de la universidad Chimbotana objeto de estudio, no se ha desarrollado de manera eficiente y tampoco se han impulsado las dimensiones que son inherentes al estilo transformacional, tal vez solo rasgos, por eso la percepción del personal, y de la investigadora, que el efecto del liderazgo en la formación de un clima organizacional atrayente y estimulante es débil.

Según los resultados expuestos en la tabla 3, en relación con el primer objetivo específico, se observa que el nivel de liderazgo transformacional del caso de estudio es regular, afirmado por un 87.5% de la muestra encuestada, lo cuál indica que el líder logra que sus seguidores logren sus metas, pero a cambio de recompensas, porque ellos no descubren sus verdaderas habilidades; mientras que el 12.5 % consideran que el nivel es deficiente, lo que nos indica que su estilo de liderazgo es tradicional. Estos resultados guardan correspondencia con los obtenidos por Guivin (2018), quién reveló que la universidad en estudio tiene un regular liderazgo transformacional, (74.19 %), evidenciando que los trabajadores no confían en sus sus directivos, además que no exisye coherencia en sus actitudes; situación que se ocasiona una ineficaze gestión educativa, por consiguiente, se debe fortalecer la práctica del Liderazgo transformacional, para mejorar elevar la calidad educativa. De igual modo se refleja en Pérez, Jiménez y Romo (2017), quienes determinan una ausencia de ciertas cualidades propias de todo líder transformacional, destacando entre ellos, el establecimiento de vínculos interpersonales y motivación a los seguidores, por lo que el nivel de esta variable se encuentra también en un nivel regular con respecto a la gerencia universitaria.

De igual manera, las investigaciones realizadas por Cohan, Teimouri & Zafari (2018), Calsina (2014) y Gaviria y López (2018) también dan cuenta de que las muestras correspondientes a los contextos estudiados afirman la ausencia de liderazgos transformacionales buenos u óptimos, identificándose por el contrario algunos datos estadísticos elevados de insatisfacción con respecto a la variable. Esta coincidencia con respecto a la ausencia de un buen liderazgo en las investigaciones podría ser explicada por Sierra (2016) quien afirma de forma categórica que desde el siglo pasado se viene arrastrando un lastre que viene afectando a la mayoría de empresas a nivel mundial: la ausencia de liderazgo.

Tomando en cuenta los aportes teóricos de González, et al. (2013) quien define al liderazgo transformacional como el involucramiento desde la alta dirección en una práctica constante de relaciones con todos los demás integrantes, se puede inferir, a partir de lo observado en la experiencia de la investigación presente, que es la comunicación uno de los elementos descuidados en el ejercicio de liderar, lo cual provoca una disparidad en la búsqueda de objetivos comunes por parte de los colaboradores.

El análisis por dimensiones, a partir de los datos de la Tabla 4, permite determinar que la dimensión consideración individual es la peor calificada, como deficiente, por el 43.8% de los encuestados, lo que significa que el líder es indiferente ante las necesidades de sus equipo, que no les brinda la atención requerida, no enseña, ni capacita para potencializar las habilidades del equipo; mientras que la dimensión estimulación intelectual es la mejor valorada, pero sin llegar a un nivel bueno, donde se aliente al pensamiento innovador, promueva la creatividad, para procurar nuevas alternativas de solución y se estimule a generar ideas y opiniones diferentes; pues el 89.4% de la muestra la ubica en regular, porque no implementa ninguna forma de estimular la conducta innovadora. Estos resultados guardan correspondencia con la investigación de Rivera (2018) en donde se concluye que las dimensiones menos apreciadas como óptimas corresponden a la influencia idealizada y la consideración individual. Sin embargo, en el análisis de las conclusiones de nuestros antecedentes se encuentran algunos estudios con resultados distintos, como los alcanzados en Chile, por Jaramillo (2016), en donde las dimensiones peor calificadas fueron estimulación intelectual e influencia idealizada, y las mejores calificadas corresponden a las dimensiones motivación inspiradora y consideración individual.

Al respecto, se debe tener en consideración los postulados teóricos brindados por Robbins (2009), quien explica que muchas veces, las inclinaciones o prioridades de desarrollo del líder estarán en función del estilo asumido y de las características propias de los equipos de trabajo. Esto se ve reforzado por Sardon (2017), quien considera que un líder busca potenciar las habilidades de sus equipos de trabajo en función de las necesidades que este observa. Esto permitiría interpretar, sin embargo, los resultados obtenidos en las facultades de la Universidad San Pedro como una problemática de perfil de liderazgo transformacional, dado que se interpretaría este déficit de consideración individual como una ausencia de lo que menciona Sardon (2017), es decir, de no contemplar las necesidades individuales de los trabajadores y, por lo tanto, valorarlos como seres individuales.

La Tabla 5, aporta datos sobre la caracterización de la muestra; así, el análisis demuestra que el 87.5% de la muestra califican de regular el nivel que presenta el liderazgo transformacional, de las cuales el 16.9% son de la facultad de medicina humana, el 25.0% tienen entre 41 a 50 años, el 51.9% son de sexo masculino, el 43.8% son casados y/o soltero, el 50.6% son nombrados y el 46.9% son docentes. Por otro lado, el 12.5% de los encuestados catalogan de deficiente el liderazgo transformacional, de los cuales el 4.4% son de la facultad de ciencias económicas, el 5.0% tienen entre 41 a 50 años, el 6.3% son de sexo masculino, el 8.8% son casados, el 11.3% son nombrados y el 6.9% son administrativos. Estos resultados obtenidos son similares a los obtenidos en las investigaciones de Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán (2017) y la de Jaime (2015). En la primera, se explica que existen algunas variables intervinientes según las cuales el liderazgo no impacta de igual manera en los trabajadores (por ejemplo, el estrés, la edad e incluso el factor económico. Por otro lado, la segunda investigación refuerza lo anteriormente mencionado, dado que se concluye en este estudio que el acompañamiento del líder y la comprensión de las cualidades individuales del trabajador potencian la figura del líder.

Al respecto, Bracho y García (2013) explica que todo líder transformacional pretende la búsqueda del desarrollo de las competencias primordiales de tal manera que se pueda convertir a los trabajadores en seres creativos, innovadores. Esto permitiría inferir que la percepción de liderazgo por parte de los trabajadores estará en función de algunos aspectos, como la edad (los que más valoran las cualidades del líder están entre 41 y 50 años), o la condición laboral (los nombrados son los más consideran al liderazgo transformacional como deficiente, lo cual permitiría interpretar según lo estipulado anteriormente, que dada su condición son ellos los que más preocupados están por la presencia de un líder con perfil integral).

Según los resultados expuestos en la tabla 6, en relación con el segundo objetivo específico, relacionado con el clima institucional, se pone en evidencia que el 90.0% de la población considera que el clima organizacional en las facultades es de nivel regular, lo cuál indica que existe un entorno físico y favorable, pero poco estimulante para a realización del trabajo, y el 10.0% califica que el nivel es deficiente, que indica un entorno desfavorable debido a los bajos sueldos , toma de decisiones verticales por parte de los jefes. Estos resultados guardan correspondencia con algunas investigaciones consignadas en los trabajos previos de esta investigación, como Oseda, Chávez y Castro (2016), Sotelo y Figueroa

(2017) e Iscis, Cakmak, & Karadag, (2015), estudios en los que la variable clima organizacional presenta niveles regulares y bajos, con escasos porcentajes de aceptabilidad por parte de los encuestados. Sin embargo, algunas investigaciones como las de Shanker, (2013) Quiñones, Pérez, Campos y Cuéllar (2015) y Ko & Kang (2019), concluyen que en la presencia de un clima organizacional positivo en las instituciones estudiadas.

Estas diferencias encontrarían explicación en lo afirmado por Chiavenato (2013) para quien el clima organizacional guarda íntima relación con el vínculo laboral, y con los rasgos motivacionales que conducen a los trabajadores a desenvolverse. Esto también se ve reforzado por la teoría de Rensis Likert (Rodríguez, 2016), en la que se explica que la actuación de los colaboradores en una organización está determinada por las características propias y condiciones que les ofrecen, por consiguiente, su posible relación está estrechamente ligada a la percepción que tengan del clima: el hábitat, la tecnología, la conformación y organización del sistema, las jerarquías o las remuneraciones percibidas. Esto permitiría interpretar desde nuestra perspectiva que los colaboradores de las facultades de la Universidad San Pedro consideran que las condiciones laborales no son adecuadas en la institución. Además, se puede inferir que los colaboradores podrían tener secuelas propias de los climas laborales inapropiados, como, por ejemplo, el estrés laboral.

En el estudio de la variable clima organizacional por su dimensión, se toman datos de la Tabla 7, donde se aprecia que las dimensiones remuneraciones y beneficios y la de supervisión y control son las que tienen la más baja calificación, con 70% y 48.1% respectivamente. Estos resultados guardan correspondencia con las investigaciones de Mohan, (2019) y Nekoukar y Nekoukar (2015) en donde es la dimensión Recompensa la que más bajos porcentajes contempla por parte de los encuestados. Por otro lado, Makase (2015) considera en su estudio que la principal problemática del clima laboral evidenciado es la ausencia de canales comunicativos, lo que en esta investigación corresponde también a la tercera dimensión con mayor porcentaje de percepción deficiente por parte de los colaboradores. Al respecto, explica Bustamante (2016) que el clima organizacional refleja un conjunto de características diferenciadas que marca a la empresa con respecto a las demás y que incide en la conducta personal. Una de estas características corresponde a la de remuneraciones, la cual, para Gómez, et al (2017) corresponden a las retribuciones percibidas a modo de emolumentos o recompensas de tipo económicas destinadas a compensar el cumplimiento de las jornadas de trabajo.

Estos apuntes teóricos explicarían la desmotivación o la ausencia de compromiso e identidad por parte de la mayoría de colaboradores, pues entenderían que su trabajo no está acorde a su asignación económica, ni mucho menos que existe un sistema de recompensas que los motive a mejorar laboralmente.

Los datos de la Tabla 8 permiten analizar el clima organizacional de las facultades de la universidad chimbotana, desde la caracterización de la población encuestada. Se aprecia que los que consideran que el clima organizacional es de nivel regular, son los de la facultad de medicina (16.9% de 16.9%), los que tienen entre 41 a 50 años (25% de 30%), los varones (52.5% de 58.1%), el personal nombrado (51.9% de 61,9%), y el personal docente (48.8% de 52.5%). Por otra parte, se visualiza que el 10.0% de las facultades están en un deficiente nivel respecto al clima organizacional, de las cuales el 4.4% son de la facultad de ciencias económicas, el 5.0% tienen entre 41 a 50 años, el 5.6% son de sexo masculino, el 6.9% son casados, el 10.0% son nombrados y el 6.3% son administrativos. En los trabajos previos de este estudio se ha encontrado conclusiones similares como la de Oseda, Chávez y Castro (2016) según la cual las condiciones laborales y personales inciden en la percepción del clima de la organización. Esto se ve reforzado por Mohammmd Kazemi et al. (2012), citado por Nekoukar, 2015) quienes explican que el clima organizacional resulta de la apreciación mancomunada que tienen los miembros de una organización acerca de políticas, rutinas, costumbres, actuaciones, valores, recompensas.

En el análisis de las facultades de la Universidad San Pedro, tomando en cuenta los postulados anteriores, se puede interpretar que las condiciones individuales y laborales determinan la postura del colaborador frente al clima, como, por ejemplo, el tipo de trabajo, sea docente o administrativo. En efecto, especialmente la población docente, que es clave para el funcionamiento de la universidad, siente que, a pesar del tiempo dedicado a la institución, esta no ha creado condiciones básicas que satisfagan sus expectativas laborales y personales, particularmente en lo referente a garantizar el pago oportuno de las remuneraciones, porque cada semestre se produce atrasos de hasta tres meses en los pagos.

Según los resultados expuestos en las tablas 10 y 11, en relación con el tercer objetivo específico, se muestra que los encuestados de las facultades que califican de regular el vínculo entre la dimensión influencia idealizada y la variable clima organizacional, son los de medicina (16.9% de 16.9%), los mayores de 41 años (48.8% de 58.1%), los varones

(51,9% de 58.1%), los casados (43.8% d 52.5%), el personal nombrado (50.6% de 61.9%), y el personal docente (46.9% de 52.5%). Estadísticamente, se ha encontrado un alto nivel de correlación positiva entre la dimensión influencia idealizada y la variable clima organizacional en las facultades de la universidad en estudio, determinado por el valor 0.760 del coeficiente de Spearman, y grado de significación menor al 1%. Estos resultados guardan correspondencia con las investigaciones de Imran y Anis-ul-Haque (2011) y Fathi & Mostapha (2019) en donde se concluye que el nivel de confianza que evidencian los trabajadores con respecto a sus líderes los impulsa a asumir retos y metas en mejora de la empresa .Similares resultados son lo obtenidos por Suparjo y Sunarsih (2019), investigación en la que se concluye las actitudes o cualidades del líder influyen notablemente en la calidad del trabajo y esta, sobre todo, en el clima laboral.

Al respecto Xenikou (2017) corrobora las anteriores investigaciones al afirmar que el líder para genera entusiasmo, respeto, transmisión de confianza. Las actuaciones del líder se orientan a que quienes sean seguidores no solo le guarden admiración, sino que lo vean como modelo y por ende lo quieran imitar, es decir, se transforma en un idealizado modelo con un grado alto de simbólico poder. Esto, como se puede apreciar en el contexto de estudio, determina que los regulares niveles de liderazgo transformacional se encuentren relacionados con los regulares niveles de clima organizacional. La realidad que se vive en la universidad estudiada refleja un alto porcentaje de trabajadores administrativos y docentes con más de veinte años de servicios, que han experimentado el liderazgo de diferentes directivos. Muchos de ellos con conductas personales que no han despertado precisamente el sentido de confianza y de orientación al bien común.

Según los resultados expuestos en las tablas 12 y 13, en relación con el cuarto objetivo específico referido a la relación entre la dimensión motivación inspiradora y la variable clima organizacional en las facultades de la Universidad, se muestra que la totalidad de los encuestados de la facultad de medicina, califican de regular el vínculo entre la dimensión motivación inspiradora y la variable clima organizacional, son la totalidad de los encuestados de la facultad de medicina, que representan el 16.9% del total de la población encuestada; también los que tienen edad entre 41 y 50 años (25% de 30%), los de condición nombrados (51.3% de 61.9%), el personal docente (47.5% de 52.5%). Se evidencia que hay un nivel alto de correlación positiva entre motivación inspiradora y clima organizacional, según lo confirma el índice 0.754 de Spearman. Estos resultados guardan correspondencia con las

investigaciones de Bracho y García (2013) y Nekoukar & Nekoukar (2015), en las que se afirma que los líderes transformacionales tienen la capacidad de generar un compromiso organizacional en los trabajadores, fundamental para las buenas relaciones en la empresa.

Los resultados arriba mencionados, se hayan reafirmados a través del aporte teórico de Zevallos-Guillén (2019) quien afirma que el líder transformacional ha de inspirar a los demás para concretar cada objetivo trazado, de igual debe inspirar e influenciar sobre los demás, es decir el aporte apunta a la idea de direccionar o conducir. Complementa esta idea Rodríguez (2016), quien aporta que cuando las ideas o metas se encuentran claras en una institución el principal beneficiado es el clima organizacional. A partir de la experiencia observada en el contexto de estudio se puede observar que el líder en cada una de las facultades de la universidad no ha desarrollado métodos o estrategias adecuadas que puedan generar una respuesta positiva en el colaborador, sobre todo en función de compromiso en el cumplimiento de metas. Esto ha provocado que la percepción del clima no sea la más adecuada.

Según los resultados expuestos en las tablas 14 y 15, en relación con el quinto objetivo específico referido a la relación entre la dimensión consideración individual y la variable clima organizacional en las facultades de la Universidad, se muestra que en la facultad de económicas hay un porcentaje de 14.4% de encuestados que califican la relación como deficiente, seguido por Derecho 8.8%, los que están en edad de 31 a 50 años suman un total de 25% que considera que la relación es deficiente, asimismo, los administrativos, en un 23.8%, califican como deficiente la relación, en tanto, el personal docente, que son el 30.6%, dan la misma calificación. Se evidencia que hay una fuerte correlación positiva entre la dimensión consideración individual y la variable clima organizacional, por cuanto el índice de Spearman da un valor de 0.760.

Estos resultados guardan correspondencia con la investigación de Al Ahmad, Fathi & Mostapha (2019), que, en su estudio de la banca libanesa, encontró que la consideración individualizada de parte del liderazgo, mantiene una fuerte relación con la creación de un clima organizacional, a partir de darle prioridad a la comunicación cara a cara, fomentando la elaboración y ejecución de programas y talleres de capacitación y desarrollo a medida de cada uno de sus colaboradores. Asimismo, el estudio de Imran & Anis-ul-Haque (2011) concluye que el hecho de que los líderes reconozcan las individualidades y potencialidades

particulares de sus trabajadores influye notablemente sobre la percepción de estos del ambiente laboral.

Los aportes teóricos de Esquivel et al. (2018) certifican lo anteriormente mencionado pues una de las sugerencias dadas para la mejora del clima es el uso del Coaching como estrategia de valoración de las particularidades humanas. Al realizar una valoración interpretativa de los resultados de investigación, los trabajadores no perciben en sus directivos los atributos de un líder que contempla las necesidades individuales de sus seguidores. Esto permite inferir que deben mejorar sensiblemente en esta habilidad para dar trato personalizado a los trabajadores, dando atención a sus necesidades de capacitación y crecimiento, ganando así su compromiso y satisfacción.

Según los resultados expuestos en las tablas 16 y 17, en relación con el sexto objetivo específico referido a la relación entre la dimensión estimulación intelectual y la variable clima organizacional en las facultades de la Universidad, se muestra que los que están en condición laboral nombrados, el 51.3%, consideraron que la relación es regular, mientras que el personal docente en un 48.1% opinó lo mismo. Se evidencia que existe un nivel alto de correlación entre la dimensión estimulación intelectual y clima organizacional, sustentado en el índice de 0.770 y el alto grado de significancia. Estos resultados son similares a los obtenidos por Suparjo & Sunarsih (2019); Pérez (2017) y Nicdao (2019), quienes concluyen que la innovación y la propuesta de nuevo retos a los colaboradores promueve una actitud favorable dentro de los equipos de trabajo, entendiéndose esto como la instauración de climas positivos que incentivan una mejora producción. Puhakka & Aaltio (2017) explica que cualidad en que un líder que destaca por fomentar enfoques nuevos para la resolución de problemas anteriores resulta un ser motivador para sus seguidores pues procura que piensen en los modos de la realización de diferentes actividades.

Lo mencionado líneas arriba, se interpretaría, en función de la investigación realizada, que el liderazgo ejercido en las facultades de la Universidad San Pedro se ha caracterizado por procedimientos monótonos, poco incentivo a la creatividad que permitan la resolución de problemas y poco involucramiento a la toma de decisiones. Esto ha provocado que el colaborado sienta que los objetivos de la institución le sean ajenos y, por tanto, no se evidencie un clima totalmente positivo.

Según los resultados expuestos en la figura 2, en relación con el sétimo objetivo específico referido a la definición de un plan de mejora, se planteará el plan de mejora, determinándose que es la consideración individual la dimensión menos desarrollada. Al respecto, la investigación de Ahmad et al. (2019), refuerza la propuesta al sugerir que el ejercicio del liderazgo transformacional debe buscar sobre todo el potenciar las habilidades de los colaboradores a partir de un diagnóstico de sus necesidades. Esquivel et al. (2018) considera de esta manera que una atención personalizada a los trabajadores les permite a ellos sentirse valorados como piezas fundamentales en el engranaje organizacional.

En vista de expuesto, se propone desarrollar un programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional, denominado: “Transformando mentes, corazones y vidas”.

V. CONCLUSIONES

Primera: Los datos estadísticos revelan que entre las dos variables que son la esencia de la investigación, hay un alto nivel de correlación significativa, con un índice de Spearman de 0.76, lo cual coincide con los resultados obtenidos en diferentes investigaciones llevadas a cabo en el mundo, donde se concluye que la conducción de una institución, con estilo de liderazgo transformacional, viabiliza la presencia de un clima organizacional favorable para el desempeño óptimo de los seguidores, en el cumplimiento de metas corporativas y personales, que se expresan en satisfacción de las partes y del todo.

En el caso de la universidad Chimbotana, la correlación se manifiesta porque los encuestados, han calificado solo de regular, el nivel que se percibe de cada una de las variables en la universidad, lo que configuró un desempeño mediocre de los directivos de las seis facultades, que tal vez sea una de las causas para que la universidad no haya cumplido con las expectativas de licenciamiento.

Segunda: La población encuestada de las facultades de la universidad de Chimbote, considera en un 87.5% que el nivel de liderazgo transformacional en ésta casa superior es regular, y el 12.5% considera que el nivel es deficiente. Este resultado estaría revelando que los directivos de las facultades no muestran en su estilo expresiones de las dimensiones del liderazgo transformacional, lo cual termina afectando la gestión de los procesos docentes y administrativos, y al final de la cadena, afectando la calidad de los servicios institucionales.

Tercera: Respecto a la variable clima organizacional de las facultades de la universidad de Chimbote, los encuestados, en un 90%, catalogan que el nivel de ésta es solo regular, y es la percepción tanto del personal administrativo y docente, también la que percibió la investigadora. Asimismo se observó que de todas las dimensiones de la variable, las peor calificadas fueron Remuneraciones y beneficios, y la de supervisión y control, lo que refleja la realidad de la universidad en los últimos cinco años, en que, reiteradamente no ha podido cumplir con el pago de remuneraciones de manera oportuna, lo que ha derivado en conductas de bajo compromiso e identidad por parte

de los trabajadores, y sobre todo deteriorando las fortalezas con que contaba, que ha sido agravado por las debilidades de supervisión y control.

Cuarta: Los datos estadísticos muestran que hay una alta correlación entre la dimensión influencia idealizada y el liderazgo transformacional, en las facultades, (coeficiente de Spearman de 0.769), sin embargo, y aunque el 87.5% de los encuestados calificaron como regular la relación entre dimensión y variable, lo cierto es que en la universidad hay muy poco interés en los directivos, por mostrar conductas que sirvan como modelo a sus seguidores.

Quinta: Los resultados muestran que hay una alta correlación positiva y significativa entre la dimensión motivación inspiradora y el liderazgo transformacional (Spearman = 0.754), y, asimismo, el 88.8% del personal encuestado calificó que había un vínculo de nivel regular entre ambas. Lo cual se ajusta a lo que la investigadora percibió, como una constante en todas las dimensiones, que éstas no se muestran de manera sostenida y constante en el estilo de conducción que hacen los directivos de las facultades.

Sexta: Los datos estadísticos obtenidos evidencian también, la existencia de un alto grado de correlación entre la dimensión consideración individual y la variable liderazgo transformacional (Spearman = 0.760); sin embargo esta es la dimensión peor calificada por los encuestados, al determinar el 43.8%, que el nivel de relación entre ambas es deficiente, siendo la facultad de Ciencias Económicas y administrativas, y la facultad de derecho donde hay la calificación más altas de deficiente, tal vez porque en los últimos decanos que las han dirigido, han manejado estilos distantes del transformacional. Especialmente en lo tocante a mostrar interés por las personas como individuos y como colectivo.

Séptima: Los resultados arrojados, nos indican que hay un alto nivel de correlación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la variable liderazgo transformacional (Spearman = 0.770); asimismo el 89.4% del personal encuestado catalogan que la relación de ambas es de nivel regular o medio, percepción que es corroborada por la observación de la investigadora, que insiste, en este caso, que los directivos de las facultades muestran, aunque con limitaciones, interés en despertar el interés intelectual de los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES

En el momento que se está finalizando la presente investigación, la SUNEDU ya había emitido una resolución denegando el licenciamiento institucional de la Universidad San Pedro, y sus autoridades están enfocando sus esfuerzos a cerrar un proceso de fusión con una universidad licenciada, para poder tener continuidad, aunque con otra marca; por lo que, a fin de darle sentido de pertenencia a la investigación, consideramos responsable orientar las recomendaciones a las autoridades de la probable institución fusionada.

Primera: Congruente con lo afirmado por Leithwood, Tomlinson & Genge (1996), que el liderazgo transformacional, es el estilo que se adecua mejor para las instituciones educativas, se recomienda que las autoridades de la universidad fusionada Chimbote, diseñe y ejecute programas para desarrollar las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional en los directivos y en los que aspiran a ocupar cargos directivos en las facultades.

Segunda: Que los directivos de las facultades consideren como factor de éxito, el crear y sostener un clima organizacional favorable, por lo tanto, en sus planes operativos anuales deben fijar metas para desarrollar las dimensiones de dicha variable, especialmente en lo referente al remuneraciones y beneficios, garantizando un pago oportuno y equitativo; y en materia de Supervisión y control, para mejorar la calidad del servicio.

Tercera: La fuerte correlación entre las dos variables de la investigación, evidenciada por múltiples estudios en el ámbito mundial, debe ser el inductor para que el Vicerrectorado Académico de la universidad, diseñe y ejecute un programa sostenido en los próximos tres años, para incrementar el estilo de liderazgo transformacional de los decanos de facultad, de los directores de programas profesionales, y de los jefes de unidades administrativas, que, unido a la disponibilidad de los recursos necesarios, permita elevar el nivel de clima organizacional, consecuentemente, del nivel de satisfacción de los trabajadores y de los usuarios de los servicios académicos y administrativos en las facultades.

Cuarta: que las autoridades de la universidad, promuevan sistemáticamente, actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional necesarios para el fortalecimiento del clima institucional, además deben brindar facilidades para crear un ambiente adecuado a su personal impulsando estos programas para mejorar la calidad universitaria.

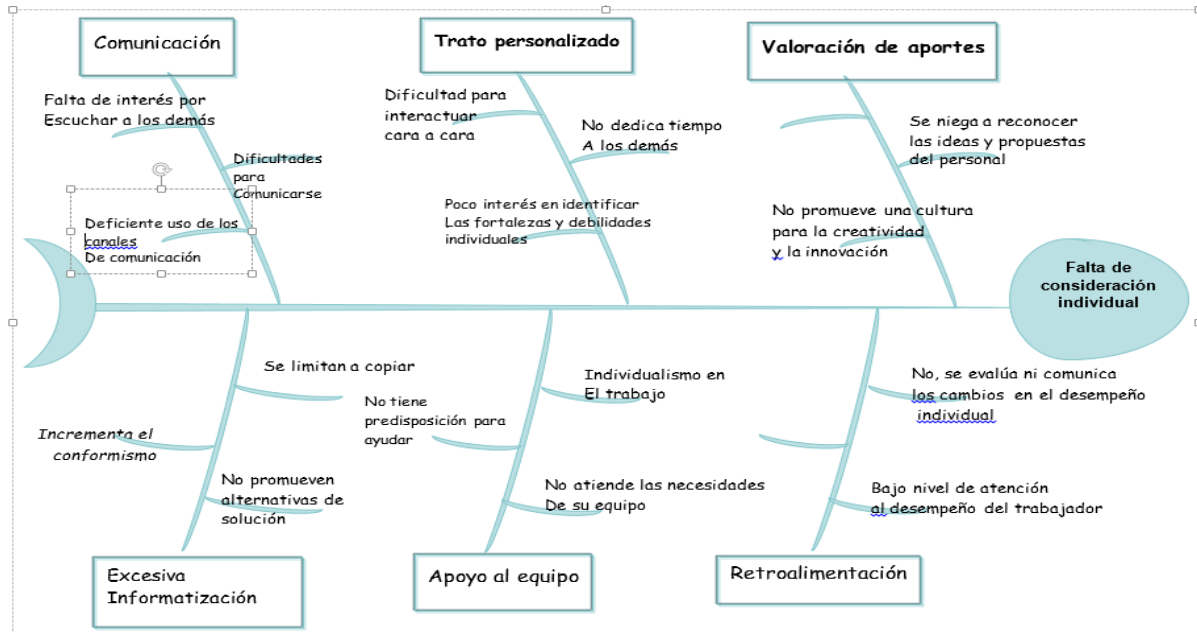
Quinta: Que los Decanos de facultades, directores de programas y jefes de unidad, participen activamente en la ejecución del Programa “Transformando mentes, corazones y vidas”, propuesto por el investigador, y que marque un punto de inflexión para generar tendencia en la mejora del liderazgo y el clima organizacional en las facultades y en la universidad.

Sexta: Se requiere, la participación activa e inclusión de toda la comunidad universitaria, aptitud fundamental para obviar diferencias personales y trabajar unidos en un mismo norte.

VII. PROPUESTA

I. Propuesta de Programa

1.1 Identificación de las Causas-raíz



1.2 Clasificación de los efectos

| Causas | Riesgos | Frecuencia | Impacto | Efectos |
|--------------------------|---|------------|---------|---------|
| Valoración de aportes | No reconoce las ideas y propuestas del personal | 3 | 12 | 36 |
| | No promueve cultura de creatividad | 5 | 12 | 60 |
| Trato personalizado | Falta de orientación y capacitación individual. | 1 | 9 | 9 |
| | No identifica las fortalezas y necesidades individuales | 1 | 9 | 9 |
| Mala Comunicación | No escucha a los demás | 3 | 9 | 27 |
| | Distorsión de la información | 5 | 12 | 60 |
| Excesiva Informatización | No promueven alternativas de solución | 5 | 12 | 45 |
| | Incrementa el conformismo | 3 | 9 | 27 |
| Apoyo al equipo | Individualismo en el trabajo | 3 | 3 | 9 |
| | Falta de predisposición para cooperar | 5 | 9 | 45 |
| Retroalimentación | Bajo nivel de atención al desempeño del trabajador | 3 | 12 | 36 |
| | No evalúa ni comunica los cambios en el desempeño. | 3 | 12 | 36 |

Fuente: Causa raíz

Leyenda:

| FRECUENCIA | | IMPACTO | |
|----------------|-------|------------------|-------|
| DENOMINACIÓN | VALOR | DENOMINACIÓN | VALOR |
| Muy frecuente | 5 | Muy alto impacto | 12 |
| Frecuente | 3 | Alto impacto | 9 |
| Poco frecuente | 1 | Impacto medio | 3 |
| | | Bajo impacto | 1 |

II. Estructura de la Propuesta

1. **DENOMINACIÓN:** Programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional

2. **AUTOR/A:**

| | | |
|---------------------------------|----------|------------------------------|
| Apellidos y Nombres | DNI | Correo electrónico |
| Mendoza Aguilar Cecilia Celeste | 18835893 | ceciliaceleste23@hotmail.com |

3. **LOCALIZACIÓN:**

| | |
|----------------|-----------------------|
| Región | Ancash |
| Provincia | Del Santa |
| Distrito | Chimbote |
| Institución/es | Universidad San Pedro |

4. **RESPONSABLES:**

1.1 Individuales: El Vicerrector Académico

1.2 Equipo de trabajo: El Consejo Académico formado por los decanos de facultad

5. **BENEFICIARIOS:**

a. Directos: Decanos de las facultades y directores de los programas académicos.

b. Indirectos: Trabajadores docentes y administrativos de las Facultades, así como los estudiantes.

6. **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:**

La propuesta consiste en un programa para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en los directivos de las facultades de la Universidad San Pedro. El programa consta de cuatro temas: Liderazgo personal, liderazgo interpersonal, liderazgo de equipo y liderazgo de organizaciones, que serán desarrollados en ocho sesiones durante cuatro meses, los que serán dirigidos por expertos en cada tema, con experiencia en capacitación de ejecutivos.

7. **INTRODUCCIÓN:**

a. Fundamento teórico

La propuesta está basada en el programa “Ejecutivo Liderazgo para el cambio” del ENAE Business School, institución líder en el sureste de España, creada por la Universidad de Murcia, como factor clave para mantener un vínculo permanente con el sector empresarial.

b. Justificación

Social, porque el programa permitirá mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos de la Universidad San Pedro, con lo que elevará el nivel de atención a la comunidad universitaria, a los usuarios de los servicios, y mejorará la imagen que la sociedad local, nacional e internacional perciben de la universidad.

8. OBJETIVOS:

a. Objetivo general

Contribuir al desarrollo del estilo de liderazgo transformacional en los directivos las facultades de la Universidad San Pedro.

b. Objetivos específicos

- Capacitar en conocimientos, técnicas y habilidades de transformación a los directivos de las facultades de la institución.
- Elevar el nivel de clima organizacional, a través del programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional a los directivos de las facultades de la universidad fusionada.

9. DISEÑO METODOLÓGICO

| Causa raíz priorizada | Actividades / Talleres | Objetivos | Estrategias | Talleres |
|-----------------------|---|---|--------------------------------------|----------|
| 1 | Talleres: sobre liderazgo personal | Identificar las características del líder transformacional | Exposición activa Dinámica grupal | 1 |
| 2 | Talleres: sobre liderazgo interpersonal | Potenciar las habilidades de escucha y asertividad, inspiración e influencia. | Exposición activa Dinámica grupal | 4 |
| 3 | Talleres: Liderazgo de equipo | Desarrollar y mantener equipos de alto rendimiento. | Exposición activa Dinámica grupal | 2 |
| 4 | Taller: Liderazgo de organizaciones | Dearrollar capacidades para identificar oportunidades de cambio organizacional. | Exposición activa Dinámica grupal | 1 |

10. RECURSOS:

Materiales : Fólderes, lapiceros, papel bond, plumones, pizarra, papelotes.
Hojas impresas sobre los temas a desarrollar.

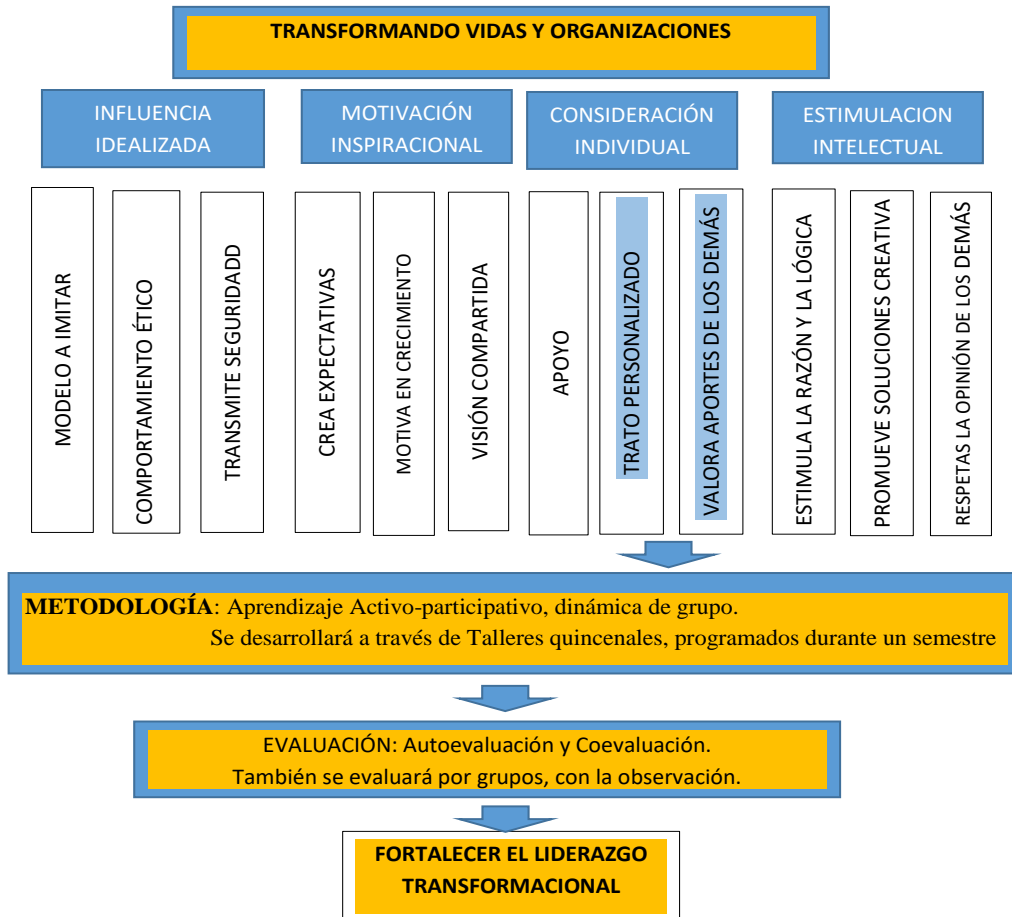
Humanos : Administrativos y docentes

Tecnológicos: Laptops, equipo retroproyector, diapositivas, internet.

11. FINANCIAMIENTO

Será financiado el 100% por la institución.

SINTESIS OPERATIVA DEL PROGRAMA



REFERENCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C., & Cavazotte, F. D. (2018, October-December). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios [Brazilian Journal of Business Management]*, 20(4), 516+. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A558366144/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=84a35380>
- Ahmad, S. A., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Innovation: Evidence from Lebanese Banks. *European Research Studies*, 22(4), 215+. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A610419171/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=0a4a2d21>
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly*. Binghamton: Elsevier Science Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*, 3rd ed. Menlo Park, CA: Mind Garden
- Benites, S. y Villanueva, L. (2015). *Retroceder investigando nunca, rendirse con la tesis, jamás. Metodología de la investigación en Comunicación Social*. Lima. Fondo editorial Cultura Peruana.
- Bracho O. y García J. (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Venezuela. Universidad Rafael Belloso. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Bustamante, M. Lapo, M. y Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de Clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polít. Salud.* 2016; Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n30/v15n30a10.pdf>
- Calsina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. Vol. 5, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 22 – 29, *Universidad Nacional del Altiplano, Bolivia.* Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a03v5n1.pdf>
- Caravedo, B. (2015). *Es posible el liderazgo en el Perú actual.* Lima. Universidad de Lima.
- Carrasco, M. (2017). *Metodología de la Investigación Científica.* Lima: San Marcos.
- Carrillo, D., Paredes, A., Parede, I. y Núñez, C. (2019). Theoretical reflections on leadership in business development. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en ciencias administrativas, económicas y contables).* 4(4), 105-124. Recuperado de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/126>
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos.* México. McGraw Hill. 9^{na} edición.
- Cohan, N., Teimouri, H & Zafari, A. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Business Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.*
- Cruz, V. Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 13-32, *Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746002.pdf>
- DiFranza, A. (2019). *Transformational Leadership: How to Inspire Innovation in the Workplace.* USA. Northeastern University. Recuperado de: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/transformational-leadership/>

- EAE Business School (2019). *¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa?* Barcelona: Aragón, p. 11.
- Enríquez, L. (2017). *Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4290/Enriquez%20Ore.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Esquivel, R., Abreu, J., Vargas, F. y Mursulí, A. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 210-224.
- Ganga, F., Villegas, F. Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. Vol. 41, núm. 9, agosto - setiembre, 2016, pp. 596-604, *Universidad de Los Lagos, Chile*. Recuperado de: <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/596-GANGA-41-9.pdf>
- Gaviria, J. & López, E. (2018, págs. 69-82) Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies*, vol. 22, no. 3, 2019, p. 68+. Gale Academic Onefile, <https://link.gale.com/apps/doc/A600447710/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=42331c08>. Accessed 2 Jan. 2020.
- Gestión (2014). *El 53.7% de peruanos ha enfrentado conflictos en el trabajo*. Lima. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/53-7-peruanos-enfrentado-conflictos-86146>
- Gómez, A. Gómez, T. y Gómez N. (2017). *Test de Clima Laboral CL – RG*. Trujillo. Fondo editorial Universidad César Vallejo.
- González, O. González, O. Ríos, G. y León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios*. Vol. 15, núm. 3,

septiembre-diciembre, 2013, pp. 355-371, Universidad Privada, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>

Guivin, A. (2018). *Modelo de Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa en la universidad nacional de Jaén, 2017*. Tesis Doctoral. Universidad César Vallejo.

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622016000300135

Hernández, R. Fernández C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill. Sexta edición.

Iscis, S., Cakmak, E. & Karadag, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational. *ResearchGate*, 123-144.

Jaime, M (2015). *Estudio de liderazgo de docentes y directivos en programas técnicostecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia*. Tesis de Doctorado, Universidad de Granada, España.

Jaramillo, V. (2016). Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis. *PODIUM*, (30), 97-119. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324579975_Analisis_de_Liderazgo_Transformacional_y_su_Importancia_en_Tiempos_de_Crisis

Ko W-H, & Kang H-Y.(2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Sci Nutr*. 2019, Págs. 2131–2143

Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood et al. (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration*, pp. 785-840. *The Netherlands: Kluwer Academic Publishers*.

- Likert, R. (1968) *El factor humano de la empresa: su dirección y valoración*. España: Deusto.
- Makase, I (2015) *The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness*. University of Twente
- Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980>
- Méndez A. (2014) *Liderazgo transformacional*. Colombia. Editorial Euroresidentes.
- Mohan, B. (2019). *Examining Inter-Relationships Between Supervisor Full-Range Leadership, Organizational Climate Strength, and Employee Job Satisfaction Using Multi-Level Modeling*. Tesis Doctoral. San Diego: University of San Diego. Recuperado de: <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=dissertations>
- Navarro, C. (2016). Theoretical considerations on the concept of leadership and its application in educational research. *Revista Educación* 40(1), 53-66. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00053.pdf>
- Nekoukar, Z. & Nekoukar, S. (2015, págs. 98-104) The Impact of Transformational Leadership on Organizational Climate of Elementary Schools in Tehran City. *Educational Planning*, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Garmsar, Iran
- Nicdao, R. C. (2019). Transformational Leadership and its beneficial influence on state universities. *Management Research and Practice*, 11(4), 53+. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A609505358/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=93fccd35>
- Oseda, D. Chávez, A y Castro, W (2016) *Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia*. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa, Perú

- Pérez, G. Jiménez, G. y Romo, G. (2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia*. Vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 48 – 61, Universidad de Antioquia, Antioquía, Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00048.pdf>
- Pinillos, R. (2017). *El liderazgo en crisis y la crisis del liderazgo: cuando elegimos a nuestros líderes*. Trujillo. Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <https://blogs.upn.edu.pe/estudios-generales/2017/04/12/liderazgo-crisis-la-crisis-del-liderazgo-cuando-elegimos-lideres/>
- Puhakka, V. & Aaltio, L. (2017). Transformational leadership and leading creativity. Finlandia. *Vaasan yliopisto*.
- Quiñones, F., Pérez, Y., Campos, R. y Cuéllar, H. (2015). Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. Vol. 5, núm. 3, setiembre – octubre, 2015, pp. 11 – 17, *Universidad Libre – Seccional de Cali, Colombia*. Recuperado de: <http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/viewFile/259/287>
- Rivera, C. (2018). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma”, San Juan de Lurigancho -2017*. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11368/Cesar_RC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rizki, M., Parashakti, D. & Saragih, L. (2019) The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees’ Innovative Behaviour and Performance. *International Journal of Economics & Business Administration*, 7(1), 227-239.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13^{ava} ed. México: Pearson.Prentice Hall
- Rodríguez, E. (2016). *El Clima Organizacional presente en una empresa de servicio del Estado de Carabobo*. Universidad de Carabobo-Venezuela.

- Salguero, N. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*. Tesis doctoral. Universidad de Toronto. Canadá.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2016). *Metodología y diseños en la investigación científica* (4ª edición). Lima: Visión Universitaria.
- Sarasola, M. y Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121-139. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032016000200007
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S2313-29572017000300007&lng=es&tlng=es
- Shanker, R. (2013). *The impact of transformational leadership on organisational climate for innovation, innovative work behaviour and organisational performance in government-linked companies*. Tesis Doctoral. Australia: Charles Sturt University.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev. esc.adm.neg.* 111-128. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. Vol. 8, núm.15, julio-diciembre, 2017. *Universidad Juárez del Estado de Durango, México*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>
- SUNEDU (2019). *Sobre la situación actual de la Universidad San Pedro*. Lima. Prensa. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/sobre-situacion-actual-universidad-san-pedro/>
- Suparjo, & Sunarsih, E. S. (2019). Creativity and Transformational Leadership on Public Sector employee performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(3),

1d+.Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A605416213/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=912c25d3>

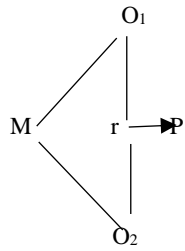
Vidal, T. (2018). *Clima laboral afecta en un 20% la productividad de empresas*. Lima. Andina, agencia peruana de noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-clima-laboral-afecta-un-20-productividad-empresas-724400.aspx>

Xenikou, A. (2017). *Transformational Leadership, Transactional Contingent Reward, and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Innovation and Goal Culture Orientations*. USA. *Frontiers in Psychology*. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5651821/>

ANEXOS

Anexo 01:

Matriz de Consistencia

| Enunciado | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Metodología | Población y muestra | Técnicas e instrumentos |
|---|--|--|----------------------------|--|--|---|---|
| ¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional de las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019? | <p>Objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019</p> <p>Objetivos específicos: 1. Identificar el nivel de liderazgo transformacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019. 2. Identificar el nivel de clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019. 3. Establecer la relación entre influencia idealizada y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019. 4. Establecer la relación entre motivación inspiracional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019. 5. Establecer la relación entre consideración individual y clima organizacional en las facultades</p> | <p>Hipótesis general: H₁: Existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019. H₀: No existe relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.</p> | Liderazgo Transformacional | Influencia idealizada Motivación inspiracional Consideración individual Estimulación intelectual | <p>Tipo: No experimental</p> <p>Método: Mixto</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional corte transversal</p>  <p>Donde: M = Muestra O₁: Liderazgo Transformacional O₂: Clima Organizacional</p> | <p>Población: Conformada por 837 trabajadores.</p> <p>Muestra: Compuesta por 160 trabajadores</p> | <p>Técnicas: -Encuesta -Entrevista -Observación</p> <p>Instrumentos: -Cuestionario -Guía de entrevista -Guía de observación</p> |
| | | | Clima Organizacional | Ambiente físico y condiciones materiales Propósitos Remuneraciones y beneficios sociales Supervisión y control Relaciones sociales Comunicación | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.</p> <p>6. Establecer la relación entre estimulación intelectual y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.</p> <p>7. Proponer un plan de mejora para optimizar el liderazgo transformacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.</p> | | | | <p>R: Relación de variables.</p> <p>P: Propuesta de plan de mejora</p> | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

Anexo 02: Instrumentos – Ficha técnica

CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LT-CC

Estimados administrativos y docentes:

El presente instrumento es parte de un proyecto de investigación, diseñado para obtener información sobre la realidad del Liderazgo transformacional de su facultad. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, se garantiza total discreción y absoluta reserva.

I. OBJETIVOS: Identificar el nivel de liderazgo transformacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote.

II. DATOS GENERALES

Facultad:

Edad:

| | | | | |
|--------------------|----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Sexo: | Masculino | <input type="checkbox"/> | Femenino | <input type="checkbox"/> |
| Estado Civil | Soltero | <input type="checkbox"/> | Casado | <input type="checkbox"/> |
| Condición Laboral: | Estable | <input type="checkbox"/> | Contratado | <input type="checkbox"/> |
| Jerarquía Laboral: | Administrativo | <input type="checkbox"/> | Docente | <input type="checkbox"/> |

III. INSTRUCCIONES

A continuación, se le presentan enunciados que están relacionados con el liderazgo transformacional del jefe en su facultad, usted deberá responder a cada enunciado con una “X”, eligiendo la opción que considere conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Escala Valorativa

| ESCALA | EQUIVALENCIA | PUNTAJE |
|-----------------|--|----------|
| Siempre | Cumple óptimamente con lo previsto en el indicador. | 5 |
| A menudo | Cumple satisfactoriamente con los requerimientos del indicador | 4 |
| A veces | Cumple parcialmente con los requerimientos del indicador | 3 |
| Rara vez | Cumple raramente con los requerimientos del indicador. | 2 |
| Nunca | No cumple con lo previsto en el indicador | 1 |

| N° | ÍTEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Es transparente, nos expresa claramente sus valores y principios más importantes. | | | | | |
| 2 | Con su ejemplo, me motiva a hacer más de lo que yo mismo pensaba que podía hacer. | | | | | |
| 3 | Dedica algún tiempo a enseñarnos y orientarnos. | | | | | |
| 4 | Sugiere nuevas ideas o formas como realizar el trabajo. | | | | | |
| 5 | Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, generando confianza. | | | | | |
| 6 | Me motiva a tener confianza en mí mismo(a) | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 7 | Me da un trato personalizado, no solamente como miembro del grupo. | | | | | |
| 8 | Acostumbra a evaluar críticamente creencias para ver si son las apropiadas. | | | | | |
| 9 | Considera las consecuencias morales y éticas en las decisiones que toma. | | | | | |
| 10 | Despierta espíritu de equipo y de compromiso en lo que hacemos. | | | | | |
| 11 | Valora mis ideas y aportes al momento de resolver problemas. | | | | | |
| 12 | Facilita que las labores se hagan voluntariamente, antes que imponerlas. | | | | | |
| 13 | Se gana mi respeto y admiración por su integridad y honestidad. | | | | | |
| 14 | Expresa confianza en que se cumplirán las metas establecidas. | | | | | |
| 15 | Se relaciona conmigo personalmente. | | | | | |
| 16 | Me estimula a expresar mis propias ideas y generar soluciones creativas cuando se requieren. | | | | | |
| 17 | Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. | | | | | |
| 18 | Suele ser optimista y transmite positivismo. | | | | | |
| 19 | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones personales, diferentes a los demás. | | | | | |
| 20 | Me ayuda a ver los problemas desde distintos puntos de vista y aprovecharlos como una oportunidad para aprender. | | | | | |
| 21 | Me siento orgulloso (a) de pertenecer a su equipo de trabajo. | | | | | |
| 22 | Proyecta un entusiasmo contagiante y presenta una visión motivante del futuro. | | | | | |
| 23 | Esta dispuesto a escucharme con atención y me aconseja según mis necesidades. | | | | | |
| 24 | Se muestra tolerante ante las diferencias de opinión de los demás, y lo asume como algo positivo para mejorar. | | | | | |
| 25 | Prioriza el bienestar e interés del grupo, sobre su el suyo propio. | | | | | |
| 26 | Construye metas que incluye las necesidades de todos. | | | | | |
| 27 | Se preocupa por ayudarme a desarrollar y mejorar mis capacidades, destrezas y habilidades. | | | | | |
| 28 | Estimula a desarrollar mi creatividad e innovación en nuestro trabajo. | | | | | |
| 29 | Confío en sus juicios y decisiones por el talento que demuestra en todo lo que hace. | | | | | |
| 30 | Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto. | | | | | |
| 31 | Permanentemente me informa sobre las potencialidades que poseo. | | | | | |
| 32 | Proporciona nuevos enfoques académicos para solucionar situaciones problemáticas. | | | | | |

¡Gracias por su colaboración!

Ficha Técnica

| | | | |
|---|--|--|-------------------------------|
| Nombre del instrumento | Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC | | |
| Autor | Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda | | |
| Año de publicación | 2019 | | |
| Objetivos | Validar el Cuestionario de Liderazgo Transformacional LT-CC, para obtener información relevante sobre la variable. | | |
| Nº de ítems | 32 | | |
| Administración | Individual | | |
| Duración | 15 minutos | | |
| Calificación | De 1 a 5 puntos por cada ítem | | |
| Estructura | Dimensiones | Ítems que lo conforman | |
| | Influencia Idealizada | 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, | |
| | Motivación Inspiradora | 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, | |
| | Consideración Individual | 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31 | |
| | Estimulación Intelectual | 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32. | |
| Propiedades psicométricas | Confiabilidad: la confiabilidad del cuestionario para medir el liderazgo transformacional es 0.89, lo que asegura una alta confiabilidad del instrumento. | | |
| | Validez: se determinó mediante el juicio de cinco especialistas en la materia, con el grado de doctores. | | |
| Categorías diagnósticas y Puntuaciones | Niveles | Puntuación según Dimensiones | Puntuación de Variable |
| | Bueno | 30 a 40 puntos | 118 a 160 puntos |
| | Regular | 19 a 29 puntos | 75 a 117 puntos |
| | Deficiente | 8 a 18 puntos | 32 a 74 puntos |
| Rúbrica | | | |
| Liderazgo transformacional | Bueno | El líder logra que los trabajadores produzcan mucho más de lo que creen, basado en conductas morales y éticas. | |
| | Regular | El líder logra que los trabajadores alcancen sus objetivos, pero de manera negociada. | |
| | Deficiente | El líder evidencia aspectos tradicionales de liderazgo | |
| Influencia idealizada | Bueno | Consideran al líder como un modelo a imitar | |
| | Regular | El líder es confiable, pero no como modelo a seguir. | |
| | Deficiente | El líder carece de carisma y no es confiable. | |
| Motivación inspiracional | Bueno | El líder es optimista, motiva con su ejemplo. | |
| | Regular | El líder inspira entusiasmo, pero no genera compromiso | |
| | Deficiente | El líder no logra inspirar compromiso, ni confianza | |
| Consideración individual | Bueno | El líder da especial atención a las necesidades de crecimiento | |
| | Regular | El líder atiende ciertas necesidades, pero no ayuda, ni aconseja. | |
| | Deficiente | El líder es indiferente ante las necesidades, no brinda atención | |
| Estimulación intelectual | Bueno | Se promueve la creatividad e innovación | |
| | Regular | El líder promueve cultura creativa, pero no lo implementa. | |
| | Deficiente | El líder permanece en la rutina | |

Guía de entrevista del Liderazgo Transformacional LT-CC

| Entrevistado: | | | |
|--|-----------|----------------|-------|
| Facultad: | | | |
| Edad: | | | |
| Sexo: | | | |
| Estado civil: | | | |
| Condición laboral | | | |
| Jerarquía: | | | |
| Objetivo: Conocer directamente la percepción que tienen los trabajadores acerca del tipo de Liderazgo que prevalece en la Universidad San Pedro de Chimbote. | | | |
| Pregunta | Respuesta | Puntaje máximo | Total |
| 1. ¿Se siente orgulloso de trabajar en su facultad? Relátame por qué? | | 20 | |
| 2. Relátame por favor, ¿cuándo tiene algún problema, a quién acude y por qué? | | 20 | |
| 3. ¿Siente que su jefe les induce a cumplir las metas? | | 20 | |
| 4. Precise usted ¿Cuáles son las razones que lo motivan diariamente en su trabajo? | | 20 | |
| 5. ¿En la facultad donde usted se desempeña laboralmente, se realiza capacitaciones, charlas u otras actividades? | | 20 | |
| 6. ¿De qué manera sus jefes les ofrecen reconocimientos por sus logros obtenidos? | | 20 | |
| 7. ¿Su jefe les da nuevas formas de dar solución? | | 20 | |
| 8. Mencione usted ¿Qué estrategias ha desarrollado su jefe para evitar conflictos y dar soluciones creativas? | | 20 | |

Si tiene usted alguna observación o recomendación se recibe con mucho gusto.

¡Gracias por su tiempo y por los datos proporcionados!

Ficha Técnica de Entrevista

| | | |
|------------------------|---|-----------------|
| Nombre del instrumento | Entrevista Estructurada para el Liderazgo Transformacional-CC | |
| Autor | Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda | |
| Año de elaboración | 2019 | |
| Objetivo | Conocer directamente la percepción individual acerca del Liderazgo Transformacional y compararla con la información obtenida en el cuestionario aplicado. | |
| Procedencia | Chimbote, Perú | |
| Administración | Individual | |
| N° de ítems | 8 | |
| Duración | Sin Límite de tiempo, pero podría durar aproximadamente 15 minutos por cada persona. | |
| Forma de Aplicación | Administrada en persona cara a cara | |
| Estructura | Dimensiones | Pregunta |
| | Influencia Idealizada | 1, 2 |
| | Motivación inspiradora | 3, 4 |
| | Consideración Individual | 5, 6 |
| | Estimulación Intelectual | 7, 8 |

Guía de Observación del Liderazgo Transformacional - CC

| Facultad observada: | | | | | | | | |
|---------------------|--|----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Edad: | | | | | | | | |
| Sexo: | | | | | | | | |
| Estado civil: | | | | | | | | |
| Condición laboral | | | | | | | | |
| Jerarquía | | | | | | | | |
| Fecha: | | | | | | | | |
| Puntos a observar | Característica | Puntaje máximo | 02/3 | 09/03 | 16/03 | 23/03 | 30/03 | Total |
| Transparencia | Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace | 8 | | | | | | |
| Optimismo | Suele ser optimista y proyecta positivismo | 8 | | | | | | |
| Amigable | Escucha y aconseja a los miembros de su equipo | 8 | | | | | | |
| Creativo | Hace y dice cosas innovadoras | 8 | | | | | | |

Ficha Técnica de la Guía de Observación

| Nombre del instrumento | Guía de Observación para el Liderazgo Transformacional – CC | |
|------------------------|--|-------------------|
| Autor | Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda | |
| Año de elaboración | 2019 | |
| Objetivo | Observar directamente y comparar los resultados con la información obtenida en el cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC. | |
| Procedencia | Chimbote, Perú | |
| N° de ítems | 4 | |
| Duración | Sin límite de tiempo. | |
| Aplicación | Facultades de la universidad San Pedro de Chimbote | |
| Estructura | Dimensión | Observación |
| | Influencia idealizada | Transparencia |
| | Motivación inspiradora | Entusiasmo |
| | Consideración individual | Trato a los demás |
| | Estimulación intelectual | Creatividad |

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CO-CC

I. DATOS PERSONALES

Edad:

Facultad a la que pertenece:

Sexo: Masculino Femenino
 Condición Laboral: Estable Contratado
 Jerarquía Laboral: Administrativo Docente

II. INSTRUCCIONES

A continuación, se le presentan unos enunciados que están relacionados con su trabajo. Usted deberá responder a cada enunciado con una "X", eligiendo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.

Escala valorativa

| EQUIVALENCIA | Escala | Puntaje |
|-------------------------------|-----------|----------|
| ▪ ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO | AA | 5 |
| ▪ ACUERDO | A | 4 |
| ▪ INDECISO | I | 3 |
| ▪ DESACUERDO | D | 2 |
| ▪ ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO | AD | 1 |

| | ÍTEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | La iluminación con que se cuenta en el trabajo es adecuada para desarrollar mis actividades laborales. | | | | | |
| 2 | Las metas y los objetivos planteados por la organización se encuentran bien definidos y claros. | | | | | |
| 3 | El sueldo que se recibe en el trabajo es atractivo a comparación de lo que se recibe en otras instituciones. | | | | | |
| 4 | Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos. | | | | | |
| 5 | Existe confianza entre jefes y trabajadores en la organización. | | | | | |
| 6 | La información que se transmite entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo es clara, correcta y oportuna. | | | | | |
| 7 | Los jefes consideran las ideas de los trabajadores en las decisiones que se toman en la organización. | | | | | |
| 8 | La labor que desempeño en la institución representa todo un desafío para mí. | | | | | |
| 9 | En la organización se dispone de ambientes amplios y espaciosos para desarrollar las labores. | | | | | |
| 10 | La misión y visión es conocida por todos los trabajadores. | | | | | |
| 11 | El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada. | | | | | |
| 12 | Los jefes se preocupan por mantener al personal capacitado y actualizado. | | | | | |
| 13 | Existe un ambiente de confraternidad entre los trabajadores de la institución. | | | | | |
| 14 | En el trabajo se utilizan diferentes medios (reuniones, cartas, correos | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | electrónicos, etc.) para mantener informados a los trabajadores de lo que ocurre en la organización. | | | | | |
| 15 | Los jefes toman decisiones en sus respectivas áreas de trabajo. | | | | | |
| 16 | Las actividades que realizo en el trabajo permiten desarrollarme personalmente. | | | | | |
| 17 | La organización proporciona el mobiliario e infraestructura apropiada, que permitan trabajar con comodidad. | | | | | |
| 18 | Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la institución. | | | | | |
| 19 | La organización paga puntualmente el sueldo a los trabajadores. | | | | | |
| 20 | Es habitual que los jefes previamente coordinen con el personal sobre las actividades que se realizan en el trabajo. | | | | | |
| 21 | Es frecuente ver a los trabajadores participando juntos en actividades realizadas por la organización. | | | | | |
| 22 | Los trabajadores pueden acceder a comunicarse con los directivos para dar a conocer lo que sucede al interior de la organización. | | | | | |
| 23 | La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores, en las decisiones que determinarán el futuro de la organización. | | | | | |
| 24 | Las actividades que realizo están acorde con las funciones establecidas en mi contrato. | | | | | |
| 25 | Es frecuente escuchar a los trabajadores estar satisfechos por el ambiente en que se trabaja. | | | | | |
| 26 | Los trabajadores persiguen los objetivos trazados por la organización. | | | | | |
| 27 | La organización brinda los beneficios sociales, tales como gratificaciones, vacaciones, entre otros, que corresponden según ley. | | | | | |
| 28 | Los jefes programan y planifican el trabajo diario estableciendo prioridades y tomando en cuenta los recursos disponibles y el tiempo para ejecutarlo. | | | | | |
| 29 | Existe cooperación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización. | | | | | |
| 30 | Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar el trabajo. | | | | | |
| 31 | Los trabajadores pueden decidir y dar solución a los problemas que se presentan al realizar las labores. | | | | | |
| 32 | Las actividades que realizo ponen a prueba mis conocimientos y capacidades. | | | | | |
| 33 | La organización provee de los equipos y materiales necesarios para trabajar. | | | | | |
| 34 | Los trabajadores conocen el propósito que persigue la organización. | | | | | |
| 35 | El sueldo que se gana en el trabajo permite satisfacer mis necesidades y las de mi familia. | | | | | |
| 36 | Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo. | | | | | |
| 37 | Cuando se presentan dificultades en el trabajo, es frecuente recibir apoyo de compañeros de otras áreas. | | | | | |
| 38 | La organización realiza actividades con el fin de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos. | | | | | |
| 39 | Los trabajadores tienen autonomía durante la realización de sus labores. | | | | | |
| 40 | La labor que realizo, permite desarrollar mis habilidades y destrezas. | | | | | |

Ficha Técnica

| | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------|
| Nombre del instrumento | Test del Clima Organizacional CL-CC | | |
| Autor: | Ms. Alex Ruiz Gómez | | |
| Adaptación: | Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda | | |
| Año de publicación | 2019 | | |
| Objetivos | Validar el Test del Clima Laboral Adaptado CL-CC, para obtener información relevante sobre la variable. | | |
| Nº de ítems | 40 | | |
| Administración | Individual | | |
| Duración | 20 minutos | | |
| Calificación | De 1 a 5 puntos por cada ítem | | |
| Estructura | Dimensiones | Ítems que lo conforman | |
| | Ambiente físico y condiciones materiales | 1, 9, 17, 25, 33, | |
| | Propósitos | 2, 10, 18, 26, 34, | |
| | Remuneraciones y beneficios sociales | 3, 11, 19, 27, 35, | |
| | Supervisión y control | 4, 12, 20, 28, 36, | |
| | Relaciones sociales | 5, 13, 21, 29, 37, | |
| | Comunicación | 6, 14, 22, 30, 38, | |
| | Toma de decisiones | 7, 15, 23, 31, 39, | |
| Actitud hacia la labor desempeñada | 8, 16, 24, 32, 40. | | |
| Propiedades psicométricas | Confiabilidad: la confiabilidad del test para medir el clima organizacional es de 0.89, lo que asegura una alta confiabilidad del instrumento. | | |
| | Validez: se determinó mediante el juicio de cinco especialistas en la materia, con el grado de doctores. | | |
| Categorías diagnósticas y Puntuaciones | Niveles | Puntuación según Dimensiones | Puntuación de Variable |
| | Bueno | 19 a 25 puntos | 148 a 200 puntos |
| | Regular | 12 a 18 puntos | 94 a 147 puntos |
| | Deficiente | 5 a 11 puntos | 40 a 93 puntos |

| Dimensiones | Niveles | Descripción |
|---|----------------|---|
| Clima Organizacional | Bueno | Existe un entorno físico y humano favorable y estimulante para la realización del trabajo. |
| | Regular | Existe un entorno físico favorable pero poco estimulante para la realización del trabajo. |
| | Deficiente | Existe un entorno físico desfavorable y nada estimulante para la realización del trabajo. |
| Ambiente físico y Condiciones materiales | Bueno | El personal percibe que las circunstancias físicas y materiales son apropiadas para ejecutar las labores. |
| | Regular | El personal percibe que las condiciones físicas y materiales son obsoletas y poco estimulantes. |
| | Deficiente | El personal percibe que el ámbito físico y material es totalmente insuficientes y limitante para laborar. |
| Propósitos | Bueno | Se percibe claramente los objetivos institucionales y se promueve que los trabajadores los alcancen |
| | Regular | Se percibe los objetivos institucionales, pero no se promueve que los trabajadores los alcancen |
| | Deficiente | Se percibe que no hay claridad de los objetivos institucionales |
| Remuneraciones y beneficios sociales | Bueno | Existe equidad en las retribuciones económicas por el trabajo y están de acuerdo a ley. |
| | Regular | Existe cierta equidad en las retribuciones económicas por el trabajo, pero no están de sujetas a ley. |
| | Deficiente | No hay equidad en las recompensas económicas por el trabajo. |
| Supervisión y control | Bueno | Las acciones de supervisión y control son orientadoras y apoyan al trabajo óptimo. |
| | Regular | Las acciones de supervisión y control son esporádicas y no se enfocan en la optimización |
| | Deficiente | Las acciones de supervisión y control son de carácter persecutorio y penalizador |
| Relaciones Sociales | Bueno | Existe confraternidad, compañerismo y cooperación entre los trabajadores. |
| | Regular | Existe poca integración entre los trabajadores. |
| | Deficiente | Los trabajadores se resisten a reunirse e integrarse entre ellos. |
| Comunicación | Bueno | La comunicación es clara, veraz y oportuna entre jefes y trabajadores. |
| | Regular | La comunicación es clara, veraz pero no es oportuna entre jefes y trabajadores |
| | Deficiente | No existe buena comunicación entre los jefes y sus trabajadores. |
| Toma de decisiones | Bueno | Los trabajadores participan activamente en el proceso de toma decisiones. |
| | Regular | Los trabajadores tienen una participación pasiva en el proceso de toma de decisiones. |
| | Deficiente | No hay participación de los trabajadores en la toma de decisiones. |
| Actitud hacia la labor desempeñada | Bueno | Los trabajadores están satisfechos con el trabajo que realizan. |
| | Regular | Los trabajadores están conformes con el trabajo realizado. |
| | Deficiente | Los trabajadores no están satisfechos con el trabajo que realizan, y no les importa mejorarlo. |

Guía de entrevista para el Clima Organizacional

| Entrevistado: | | | |
|---|-----------|----------------|-------|
| Facultad: | | | |
| Edad: | | | |
| Sexo: | | | |
| Condición laboral | | | |
| Jerarquía: | | | |
| Objetivo: Conocer directamente la percepción que tienen los trabajadores acerca del Clima que prevalece en la universidad San Pedro de Chimbote. | | | |
| Pregunta | Respuesta | Puntaje máximo | Total |
| 1. Considera que la infraestructura y equipamiento en su facultad son apropiados para desempeñar su labor? | | 25 | |
| 2. Cree usted que la misión y vigentes son pertinentes al momento actual de su facultad? | | 25 | |
| 3. Puede usted describir cómo está funcionando el sistema de remuneraciones y beneficios en su facultad. | | 25 | |
| 4. le agradeceré comentar sobre la efectividad del sistema de control en su facultad. | | 25 | |
| 5. Percibe usted que en su facultad, cuando alguien tiene un problema, recibe apoyo y cooperación de sus compañeros. | | 25 | |
| 6. Usted puede acceder a comunicarse directamente con los directivos de la facultad. Comente. | | 25 | |
| 7. Podría describir cómo es el proceso de toma de decisiones en su facultad. | | 25 | |
| 8. Considera usted que el trabajo que desempeña le ayuda a crecer profesionalmente y personalmente. | | 25 | |

Si tiene usted alguna observación o recomendación se recibe con mucho gusto.

¡Gracias por su tiempo y por los datos proporcionados!

Ficha Técnica de la Entrevista

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| Nombre del instrumento | Entrevista Estructurada del Clima Laboral-CC | |
| Autor | Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda | |
| Año de elaboración de primera versión | 2019 | |
| Objetivo | Conocer directamente la percepción sobre las características del Clima Organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote. | |
| Procedencia | Chimbote, Perú | |
| Administración | Individual | |
| Nº de ítems | 8 | |
| Duración | Sin Límite de tiempo, pero podría durar aproximadamente 15 minutos por cada persona. | |
| Forma de Aplicación | Administrada en persona cara a cara | |
| Estructura | Dimensiones | Preguntas |
| | Ambiente físico y condiciones materiales | 1 |
| | Propósitos | 2 |
| | Remuneraciones y beneficios sociales | 3 |
| | Supervisión y control | 4 |
| | Relaciones sociales | 5 |
| | Comunicación | 6 |
| | Toma de decisiones | 7 |
| Actitud hacia la labor desempeñada. | 8 | |

Guía de Observación Clima Organizacional CC

| Facultad observada | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Edad: | | | | | | | | |
| Sexo: | | | | | | | | |
| Estado civil | | | | | | | | |
| Jerarquía: | | | | | | | | |
| Condición: | | | | | | | | |
| Puntos observados | Característica | Puntaje máximo | 02/03 | 09/03 | 16/03 | 23/03 | 30/03 | Total |
| Ambientes adecuados | Los espacios son limpios y ventilados | 5 | | | | | | |
| Metas claras | Saben lo que tienen que hacer | 5 | | | | | | |
| Remuneraciones decorosas | Demuestran tener ciertas comodidades. | 5 | | | | | | |
| Supervisión | Todos trabajan sin necesidad que los controlen | 5 | | | | | | |
| Confraternidad | Se reúnen y comparten frecuentemente | 5 | | | | | | |
| Comunicación | Demuestran buena comunicación | 5 | | | | | | |
| Participación en toma de decisiones | Respetan las opiniones de todos | 5 | | | | | | |
| Satisfacción | Expresan felicidad durante su labor | 5 | | | | | | |

Ficha Técnica de Guía de Observación CC

| | | |
|-------------------------------------|---|-------|
| Nombre del instrumento | Guía de Observación para el Clima Organizacional-CC | |
| Autor | Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda | |
| Año de elaboración | 2019 | |
| Objetivo | Observar directamente las características del Clima Organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote. | |
| Procedencia | Chimbote, Perú | |
| Administración | Individual | |
| N° de ítems | 8 | |
| Duración | Durante 5 días | |
| Aplicación | Facultades de la universidad San Pedro de Chimbote | |
| Estructura | Dimensiones | Ítems |
| | Ambiente físico y condiciones materiales | 1 |
| | Propósitos | 2 |
| | Remuneraciones y beneficios sociales | 3 |
| | Supervisión y control | 4 |
| | Relaciones sociales | 5 |
| | Comunicación | 6 |
| | Toma de decisiones | 7 |
| Actitud hacia la labor desempeñada. | 8 | |

Anexo 03: Validez y confiabilidad




RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC
OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mendoza Hernández, Leonidas Alfredo
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor.


Post firma
DNI 18105150.

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

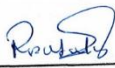


RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC
OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Salas Sánchez, Rosa María
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora


Post firma
DNI 32740436


Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019
 DIRIGIDO A: Administrativos y Docentes de la universidad San Pedro.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Pérez Romero Jacla
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora en Administración


 Post firma
 DNI 03894854

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
 NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
 DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Montes Lizárraga Carolina
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora


 Post firma
 DNI 20027696

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
 NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
 DIRIGIDO A: Administrativos y Docentes de la universidad San Pedro.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Oscar Patricio Cruz Cruz
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor, Administración


 Post firma
 DNI

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
 NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Test del Clima Organizacional CO-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
 DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mendoza Hernández, Carlos Alfredo
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor.


 Post firma
 DNI 18105150.

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
 NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Test del Clima Organizacional CO-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
 DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Salas Sánchez Rosa María
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora


 Post firma
 DNI 22740426

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
 NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Test del clima Organizacional CO-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
 DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro, 2019.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Peña Romero Jaela
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora en Administración


 Post firma
 DNI 03894354

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo
 NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Test del Clima Organizacional CO-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019
 DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Montes Lizárraga Carolina
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora


 Post firma
 DNI 20027696

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Test del Clima Organizacional CO-CC
 OBJETIVO: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro, 2019.
 DIRIGIDO A: Administrativos y docentes de la universidad San Pedro, 2019.
 VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : OSCAR PORFIRIO CRUZ CRUZ
 GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor, Administración


 Post firma
 DNI

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo Transformacional LT-CC

I. Datos informativos:

1. Tesista : Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar
2. Número de ítems : 32
3. Número de unidades muestrales: 15

Prueba Piloto

| N° | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 6 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 8 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 11 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 13 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 |

Fuente: Cuestionarios Aplicados

1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el liderazgo transformacional “α” Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right) \quad \alpha = \frac{32}{32-1} \times \left(1 - \frac{56.057}{417.000} \right) = 0.893 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

Confiabilidad según ítems

| ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,893 | 32 |

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

Interpretación: El instrumento es altamente confiable 0.89

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--------|--|---|--|---|
| Ítem1 | 87,5333 | 368,552 | ,828 | ,882 |
| Ítem2 | 87,4667 | 380,695 | ,651 | ,886 |
| Ítem3 | 87,4000 | 376,686 | ,653 | ,886 |
| Ítem4 | 87,6667 | 368,238 | ,783 | ,883 |
| Ítem5 | 87,3333 | 382,095 | ,692 | ,886 |
| Ítem6 | 86,8667 | 373,267 | ,713 | ,884 |
| Ítem7 | 87,3333 | 385,095 | ,597 | ,887 |
| Ítem8 | 87,0667 | 400,352 | ,310 | ,893 |
| Ítem9 | 87,1333 | 370,267 | ,742 | ,884 |
| Ítem10 | 87,3333 | 382,810 | ,676 | ,886 |
| Ítem11 | 86,6667 | 401,667 | ,251 | ,894 |
| Ítem12 | 87,4000 | 384,114 | ,613 | ,887 |
| Ítem13 | 87,2000 | 403,457 | ,235 | ,894 |
| Ítem14 | 87,3333 | 382,952 | ,587 | ,887 |
| Ítem15 | 87,6000 | 391,114 | ,471 | ,890 |
| Ítem16 | 86,6000 | 398,829 | ,378 | ,891 |
| Ítem17 | 87,2667 | 381,638 | ,674 | ,886 |
| Ítem18 | 86,8667 | 388,695 | ,545 | ,888 |
| Ítem19 | 87,0667 | 388,781 | ,554 | ,888 |
| Ítem20 | 87,6667 | 392,238 | ,502 | ,889 |
| Ítem21 | 87,5333 | 406,410 | ,192 | ,894 |
| Ítem22 | 86,9333 | 381,495 | ,553 | ,888 |
| Ítem23 | 86,8000 | 408,314 | ,148 | ,895 |
| Ítem24 | 86,9333 | 369,495 | ,766 | ,883 |
| Ítem25 | 86,7333 | 438,638 | -,452 | ,905 |
| Ítem26 | 87,4000 | 418,400 | -,058 | ,898 |
| Ítem27 | 87,2667 | 403,924 | ,154 | ,897 |
| Ítem28 | 87,0667 | 391,495 | ,598 | ,888 |
| Ítem29 | 86,8667 | 433,695 | -,310 | ,905 |
| Ítem30 | 87,1333 | 405,410 | ,147 | ,897 |
| Ítem31 | 87,1333 | 416,410 | ,001 | ,896 |
| Ítem32 | 87,4000 | 390,829 | ,562 | ,888 |

Confiabilidad del Cuestionario del Clima organizacional CO-CC

I. Datos informativos:

1. Tesista : Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar
2. Número de ítems : 40
3. Número de unidades muestrales: 15

Prueba piloto del análisis de confiabilidad para el cuestionario del clima organizacional

| N° | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 9 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 10 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 12 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 |
| 13 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 14 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |

Fuente: Cuestionarios Aplicados

1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el clima organizacional “α”

Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right) \quad \alpha = \frac{40}{40-1} \times \left(1 - \frac{74.657}{460.981} \right) = 0.860 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

Confiabilidad según Ítems:

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0,860 | 40 |

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

Interpretación: el instrumento es altamente confiable: 0.86

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--------|--|---|--|---|
| Ítem1 | 113,4667 | 432,981 | ,442 | ,854 |
| Ítem2 | 113,5333 | 452,695 | ,151 | ,860 |
| Ítem3 | 113,8667 | 422,410 | ,661 | ,849 |
| Ítem4 | 113,9333 | 441,210 | ,330 | ,857 |
| Ítem5 | 113,5333 | 427,981 | ,520 | ,852 |
| Ítem6 | 114,1333 | 416,838 | ,686 | ,848 |
| Ítem7 | 113,9333 | 425,924 | ,621 | ,851 |
| Ítem8 | 113,4000 | 434,114 | ,473 | ,854 |
| Ítem9 | 114,0000 | 421,143 | ,608 | ,850 |
| Ítem10 | 113,3333 | 443,810 | ,315 | ,857 |
| Ítem11 | 113,1333 | 426,267 | ,568 | ,851 |
| Ítem12 | 113,4667 | 418,981 | ,720 | ,848 |
| Ítem13 | 113,8000 | 432,743 | ,452 | ,854 |
| Ítem14 | 113,3333 | 427,381 | ,567 | ,851 |
| Ítem15 | 113,3333 | 432,095 | ,528 | ,853 |
| Ítem16 | 113,4000 | 442,543 | ,297 | ,857 |
| Ítem17 | 113,8000 | 433,743 | ,476 | ,854 |
| Ítem18 | 113,1333 | 423,124 | ,651 | ,850 |
| Ítem19 | 113,8000 | 435,029 | ,412 | ,855 |
| Ítem20 | 113,7333 | 420,210 | ,657 | ,849 |
| Ítem21 | 113,8667 | 422,552 | ,632 | ,850 |
| Ítem22 | 113,2667 | 438,495 | ,470 | ,854 |
| Ítem23 | 113,7333 | 429,495 | ,625 | ,851 |
| Ítem24 | 113,7333 | 439,352 | ,443 | ,855 |
| Ítem25 | 113,2667 | 462,638 | -,060 | ,864 |
| Ítem26 | 113,6667 | 466,381 | -,121 | ,866 |
| Ítem27 | 113,6000 | 442,971 | ,332 | ,857 |
| Ítem28 | 113,2000 | 455,314 | ,068 | ,862 |
| Ítem29 | 113,6667 | 441,095 | ,344 | ,856 |
| Ítem30 | 113,3333 | 443,810 | ,245 | ,859 |
| Ítem31 | 113,1333 | 452,552 | ,087 | ,863 |
| Ítem32 | 113,4000 | 451,114 | ,100 | ,863 |
| Ítem33 | 113,5333 | 458,981 | -,003 | ,864 |
| Ítem34 | 112,9333 | 443,210 | ,403 | ,856 |
| Ítem35 | 113,8667 | 461,552 | -,040 | ,864 |
| Ítem36 | 113,6667 | 462,238 | -,058 | ,868 |
| Ítem37 | 113,8000 | 467,743 | -,139 | ,867 |
| Ítem38 | 113,5333 | 454,552 | ,076 | ,862 |
| Ítem39 | 113,2000 | 470,314 | -,176 | ,869 |
| Ítem40 | 113,7333 | 416,352 | ,699 | ,848 |

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

Anexo 04: Autorización de la institución donde se aplicó la investigación

"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"



Solicito: Permiso para realizar mi proyecto y ejecución de la Tesis Doctoral

Señor:

Dr. OSCAR CRUZ CRUZ
Vicerrector Académico
Universidad San Pedro

Yo, Cecilia Celeste Mendoza Aguilar, con DNI N° 18835893, alumna de la Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, del programa de Doctorado en Administración con código N° 700333372, ante usted con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente:

Que, cursando el V ciclo del programada de doctorado en administración, actualmente matriculada en el curso de diseño del proyecto de investigación; deseo realizar el proyecto y la tesis en la Universidad San Pedro, que usted dirige como administrador general, el título de mi problema de investigación es: **"El liderazgo transformacional y el clima organizacional de las Facultades de la Universidad San Pedro Chimbote"**, siendo indispensable contar con el permiso correspondiente para realizar mi investigación y aplicación de los instrumentos, durante la siguiente semana, motivo por el cual solicito a usted su autorización para la elaboración de dicho trabajo.

Por lo expuesto, espero acceda a mi solicitud en su calidad de administrador general de la Universidad San Pedro.

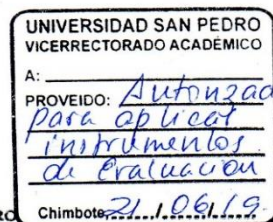
Atentamente,

Chimbote, junio 20 de 2019


Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar
ALUMNA SOLICITANTE




UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
Chimbote
Dr. OSCAR PORFIRIO CRUZ CRUZ
VICERRECTOR ACADÉMICO



Anexo 05:

Base de datos del Liderazgo Transformacional

| N° | Facultad | Edad | Sexo | Estado Civil | Condición | Jerarquía | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|------|------|--------------|-----------|-----------|----------------------------|----|----|------|------------|--------------------------|----|----|------|------------|--------------------------|----|----|------|------------|---------------------------|----|----|------|------------|-------|------------|--|--|
| | | | | | | | INFLUENCIA IDEALIZADA | | | | | MOTIVACION INSPIRACIONAL | | | | | CONSIDERACION INDIVIDUAL | | | | | ESTIMULACION INTELLECTUAL | | | | | Total | | | |
| | | | | | | | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | Ptje | Nivel | | |
| 1 | ECONOM | 63 | 1 | C | E | D | 20 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 14 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 16 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 14 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 68 | Deficiente | | |
| 2 | INGENIER | 63 | 1 | C | C | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular | | |
| 3 | ECONOM | 43 | 1 | C | E | A | 22 | 18 | 17 | 19 | Regular | 21 | 20 | 18 | 20 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 20 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular | | |
| 4 | EDUCAC | 61 | 1 | C | E | D | 19 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 13 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 16 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 15 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 68 | Deficiente | | |
| 5 | INGENIER | 52 | 1 | C | E | A | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 30 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 6 | DERECHO | 42 | 2 | C | E | A | 18 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 14 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 18 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 68 | Deficiente | | |
| 7 | INGENIER | 26 | 2 | S | E | A | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 8 | DERECHO | 41 | 1 | C | E | A | 25 | 18 | 17 | 20 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 23 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular | | |
| 9 | DERECHO | 52 | 1 | C | C | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 29 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 10 | INGENIER | 62 | 2 | C | C | D | 29 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 27 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular | | |
| 11 | INGENIER | 62 | 1 | C | C | D | 39 | 18 | 17 | 25 | Regular | 39 | 20 | 18 | 26 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 39 | 21 | 18 | 26 | Regular | 99 | Regular | | |
| 12 | INGENIER | 60 | 1 | S | C | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular | | |
| 13 | DERECHO | 56 | 1 | C | C | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 31 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 29 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 14 | INGENIER | 68 | 1 | C | C | D | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 31 | 20 | 18 | 23 | Regular | 30 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 15 | ECONOM | 24 | 2 | S | E | A | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 25 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular | | |
| 16 | DERECHO | 52 | 1 | S | E | D | 35 | 18 | 17 | 23 | Regular | 34 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular | | |
| 17 | ECONOM | 25 | 2 | S | E | A | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 18 | EDUCAC | 50 | 1 | S | E | D | 23 | 18 | 17 | 19 | Regular | 22 | 20 | 18 | 20 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 20 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular | | |
| 19 | ECONOM | 49 | 1 | C | E | A | 13 | 18 | 17 | 16 | Deficiente | 14 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 10 | 14 | 14 | 13 | Deficiente | 11 | 21 | 18 | 17 | Deficiente | 63 | Deficiente | | |
| 20 | ECONOM | 41 | 1 | S | E | A | 15 | 18 | 17 | 17 | Deficiente | 14 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 14 | 14 | 14 | 14 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 66 | Deficiente | | |
| 21 | ECONOM | 50 | 1 | C | E | A | 13 | 18 | 17 | 16 | Deficiente | 13 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 12 | 14 | 14 | 13 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 64 | Deficiente | | |
| 22 | EDUCAC | 26 | 1 | C | E | A | 15 | 18 | 17 | 17 | Deficiente | 13 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 15 | 14 | 14 | 14 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 66 | Deficiente | | |
| 23 | ECONOM | 29 | 1 | S | E | A | 25 | 18 | 17 | 20 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 24 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 25 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular | | |
| 24 | DERECHO | 40 | 2 | S | E | A | 18 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 13 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 16 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 68 | Deficiente | | |
| 25 | ECONOM | 45 | 1 | C | C | D | 24 | 18 | 17 | 20 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 24 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular | | |
| 26 | ECONOM | 53 | 1 | S | C | D | 25 | 18 | 17 | 20 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 23 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 24 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular | | |
| 27 | SALUD | 34 | 2 | S | E | A | 35 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular | | |
| 28 | DERECHO | 28 | 2 | S | C | A | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular | | |
| 29 | DERECHO | 26 | 1 | S | E | A | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 21 | 20 | 18 | 20 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular | | |
| 30 | INGENIER | 68 | 1 | C | E | A | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 36 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular | | |
| 31 | INGENIER | 43 | 2 | S | E | A | 11 | 18 | 17 | 15 | Deficiente | 10 | 20 | 18 | 16 | Deficiente | 9 | 14 | 14 | 12 | Deficiente | 10 | 21 | 18 | 16 | Deficiente | 59 | Deficiente | | |
| 32 | DERECHO | 45 | 1 | C | E | D | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 33 | ECONOM | 65 | 1 | C | E | D | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular | | |
| 34 | DERECHO | 29 | 1 | S | E | A | 31 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 30 | 14 | 14 | 19 | Regular | 29 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular | | |
| 35 | INGENIER | 36 | 1 | S | E | A | 27 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 27 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----|---|---|---|---|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|------------|
| 36 | INGENIER | 33 | 2 | C | C | A | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 36 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 37 | ECONOM | 42 | 1 | C | C | D | 24 | 18 | 17 | 20 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 25 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 38 | ECONOM | 42 | 1 | C | C | D | 26 | 18 | 17 | 20 | Regular | 25 | 20 | 18 | 21 | Regular | 23 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 25 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 39 | INGENIER | 45 | 1 | S | C | D | 23 | 18 | 17 | 19 | Regular | 23 | 20 | 18 | 20 | Regular | 19 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 20 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular |
| 40 | SALUD | 28 | 1 | S | C | D | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 41 | ECONOM | 64 | 1 | C | C | D | 26 | 18 | 17 | 20 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 42 | DERECHO | 26 | 1 | S | E | A | 24 | 18 | 17 | 20 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 25 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 43 | SALUD | 26 | 2 | S | E | A | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 44 | SALUD | 27 | 2 | S | E | A | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 29 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 45 | ECONOM | 49 | 2 | S | E | A | 24 | 18 | 17 | 20 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 24 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 25 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 46 | SALUD | 26 | 1 | S | E | A | 26 | 18 | 17 | 20 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 24 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 47 | SALUD | 50 | 1 | C | E | A | 18 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 15 | 20 | 18 | 18 | Deficiente | 18 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 69 | Deficiente |
| 48 | SALUD | 30 | 1 | S | E | A | 23 | 18 | 17 | 19 | Regular | 21 | 20 | 18 | 20 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 22 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular |
| 49 | SALUD | 35 | 2 | C | C | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 34 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 50 | ECONOM | 38 | 2 | C | E | A | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 27 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 26 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 51 | SALUD | 28 | 2 | S | C | A | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 52 | EDUCAC | 52 | 2 | C | C | D | 29 | 18 | 17 | 21 | Regular | 27 | 20 | 18 | 22 | Regular | 25 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 27 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 53 | EDUCAC | 62 | 1 | C | C | D | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 54 | EDUCAC | 45 | 1 | S | E | D | 35 | 18 | 17 | 23 | Regular | 34 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 55 | ECONOM | 58 | 1 | S | E | D | 22 | 18 | 17 | 19 | Regular | 21 | 20 | 18 | 20 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular |
| 56 | DERECHO | 42 | 1 | C | E | D | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 57 | DERECHO | 47 | 1 | S | C | D | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 29 | 14 | 14 | 19 | Regular | 29 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 58 | DERECHO | 36 | 1 | S | E | A | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 22 | 20 | 18 | 20 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 22 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular |
| 59 | ECONOM | 39 | 2 | S | E | D | 16 | 18 | 17 | 17 | Deficiente | 12 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 14 | 14 | 14 | 14 | Deficiente | 14 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 66 | Deficiente |
| 60 | INGENIER | 46 | 1 | C | E | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 36 | 14 | 14 | 21 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 61 | SALUD | 35 | 2 | S | E | D | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 29 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 62 | ECONOM | 50 | 2 | C | E | D | 9 | 18 | 17 | 15 | Deficiente | 10 | 20 | 18 | 16 | Deficiente | 11 | 14 | 14 | 13 | Deficiente | 11 | 21 | 18 | 17 | Deficiente | 61 | Deficiente |
| 63 | DERECHO | 58 | 1 | C | E | D | 38 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 64 | DERECHO | 39 | 2 | C | E | A | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 65 | INGENIER | 53 | 1 | S | C | D | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 66 | DERECHO | 69 | 1 | C | E | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 67 | EDUCAC | 47 | 1 | S | C | D | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 68 | EDUCAC | 29 | 2 | S | C | A | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 27 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 26 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 69 | SALUD | 30 | 2 | S | C | A | 27 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 70 | SALUD | 53 | 2 | S | E | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 30 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 71 | DERECHO | 43 | 2 | C | E | A | 17 | 18 | 17 | 17 | Deficiente | 12 | 20 | 18 | 17 | Deficiente | 15 | 14 | 14 | 14 | Deficiente | 15 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 66 | Deficiente |
| 72 | INGENIER | 35 | 2 | S | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 32 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 73 | INGENIER | 58 | 2 | S | C | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 37 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 74 | ECONOM | 38 | 1 | S | E | A | 27 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 26 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 75 | ECONOM | 43 | 2 | S | E | A | 29 | 18 | 17 | 21 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 76 | ECONOM | 41 | 2 | C | C | D | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 23 | 20 | 18 | 20 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular |
| 77 | SALUD | 33 | 1 | S | E | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 78 | EDUCAC | 54 | 1 | C | C | D | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 34 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 79 | INGENIER | 49 | 1 | C | E | A | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 23 | 20 | 18 | 20 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 22 | 21 | 18 | 20 | Regular | 75 | Regular |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----------|----|---|---|---|---|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|------------|
| 80 | SALUD | 34 | 2 | S | E | A | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 25 | 20 | 18 | 21 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 20 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 81 | SALUD | 37 | 2 | S | E | D | 26 | 18 | 17 | 20 | Regular | 25 | 20 | 18 | 21 | Regular | 24 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 25 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 82 | SALUD | 42 | 2 | C | E | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 37 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 83 | INGENIER | 28 | 1 | C | E | A | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 84 | SALUD | 47 | 1 | C | C | A | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 31 | 20 | 18 | 23 | Regular | 29 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 85 | SALUD | 31 | 2 | S | E | A | 26 | 18 | 17 | 20 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 86 | SALUD | 33 | 1 | C | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 87 | SALUD | 67 | 1 | C | E | D | 19 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 17 | 20 | 18 | 18 | Deficiente | 18 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 14 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 69 | Deficiente |
| 88 | SALUD | 49 | 2 | C | E | D | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 25 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 89 | DERECHO | 62 | 1 | C | E | D | 20 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 16 | 20 | 18 | 18 | Deficiente | 18 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 16 | 21 | 18 | 18 | Deficiente | 69 | Deficiente |
| 90 | ECONOM | 58 | 1 | C | C | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 91 | ECONOM | 59 | 1 | C | E | D | 10 | 18 | 17 | 15 | Deficiente | 11 | 20 | 18 | 16 | Deficiente | 11 | 14 | 14 | 13 | Deficiente | 12 | 21 | 18 | 17 | Deficiente | 61 | Deficiente |
| 92 | INGENIER | 44 | 1 | S | C | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 93 | EDUCAC | 66 | 1 | C | E | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 29 | 14 | 14 | 19 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 87 | Regular |
| 94 | DERECHO | 50 | 2 | C | E | D | 25 | 18 | 17 | 20 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 79 | Regular |
| 95 | SALUD | 70 | 2 | C | E | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 96 | SALUD | 50 | 1 | C | C | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 36 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 95 | Regular |
| 97 | SALUD | 47 | 2 | C | C | D | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 32 | 14 | 14 | 20 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 88 | Regular |
| 98 | INGENIER | 49 | 2 | S | C | D | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 32 | 14 | 14 | 20 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 99 | INGENIER | 54 | 2 | S | C | D | 18 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 15 | 20 | 18 | 18 | Deficiente | 17 | 14 | 14 | 15 | Deficiente | 18 | 21 | 18 | 19 | Regular | 70 | Deficiente |
| 100 | DERECHO | 44 | 2 | S | E | A | 23 | 18 | 17 | 19 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 19 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 20 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 101 | INGENIER | 52 | 1 | S | C | D | 27 | 18 | 17 | 21 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 26 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 102 | EDUCAC | 64 | 1 | C | E | A | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 32 | 14 | 14 | 20 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 88 | Regular |
| 103 | INGENIER | 61 | 2 | C | E | A | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 104 | EDUCAC | 28 | 1 | C | E | A | 24 | 18 | 17 | 20 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 23 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 80 | Regular |
| 105 | ECONOM | 39 | 2 | C | E | D | 29 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 27 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 106 | EDUCAC | 31 | 2 | S | E | A | 10 | 18 | 17 | 15 | Deficiente | 10 | 20 | 18 | 16 | Deficiente | 12 | 14 | 14 | 13 | Deficiente | 13 | 21 | 18 | 17 | Deficiente | 61 | Deficiente |
| 107 | SALUD | 42 | 2 | S | E | A | 22 | 18 | 17 | 19 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 108 | SALUD | 49 | 2 | C | C | D | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 27 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 26 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 109 | INGENIER | 43 | 1 | S | C | D | 25 | 18 | 17 | 20 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 23 | 21 | 18 | 21 | Regular | 80 | Regular |
| 110 | ECONOM | 27 | 2 | S | E | A | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 26 | 20 | 18 | 21 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 111 | SALUD | 32 | 2 | S | E | A | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 32 | 14 | 14 | 20 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 88 | Regular |
| 112 | ECONOM | 33 | 2 | C | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 113 | DERECHO | 34 | 2 | S | E | A | 27 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 27 | 21 | 18 | 22 | Regular | 83 | Regular |
| 114 | INGENIER | 38 | 2 | S | E | A | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 88 | Regular |
| 115 | DERECHO | 34 | 1 | S | E | A | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 25 | 20 | 18 | 21 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 22 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 116 | INGENIER | 73 | 1 | C | C | D | 28 | 18 | 17 | 21 | Regular | 28 | 20 | 18 | 22 | Regular | 29 | 14 | 14 | 19 | Regular | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 84 | Regular |
| 117 | MEDICI | 25 | 1 | S | E | A | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 96 | Regular |
| 118 | EDUCAC | 46 | 1 | C | E | D | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 119 | MEDICI | 36 | 2 | C | C | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 88 | Regular |
| 120 | MEDICI | 72 | 1 | C | E | D | 39 | 18 | 17 | 25 | Regular | 39 | 20 | 18 | 26 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 99 | Regular |
| 121 | MEDICI | 35 | 1 | C | C | D | 38 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 39 | 14 | 14 | 22 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 96 | Regular |
| 122 | MEDICI | 40 | 1 | C | C | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 123 | MEDICI | 43 | 2 | S | C | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 96 | Regular |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----------|----|---|---|---|---|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|---------|-----|------------|
| 124 | EDUCAC | 60 | 1 | C | C | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 125 | MEDICI | 38 | 2 | C | C | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 96 | Regular |
| 126 | MEDICI | 53 | 2 | C | E | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 37 | 21 | 18 | 25 | Regular | 96 | Regular |
| 127 | MEDICI | 28 | 2 | S | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 32 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 91 | Regular |
| 128 | MEDICI | 58 | 1 | C | C | D | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 34 | 20 | 18 | 24 | Regular | 36 | 14 | 14 | 21 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 92 | Regular |
| 129 | MEDICI | 60 | 1 | C | C | D | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 35 | 21 | 18 | 25 | Regular | 96 | Regular |
| 130 | MEDICI | 47 | 1 | C | C | D | 38 | 18 | 17 | 24 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 38 | 14 | 14 | 22 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 97 | Regular |
| 131 | MEDICI | 52 | 1 | C | C | D | 37 | 18 | 17 | 24 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 97 | Regular |
| 132 | MEDICI | 51 | 1 | C | C | D | 38 | 18 | 17 | 24 | Regular | 39 | 20 | 18 | 26 | Regular | 37 | 14 | 14 | 22 | Regular | 39 | 21 | 18 | 26 | Regular | 98 | Regular |
| 133 | MEDICI | 30 | 1 | S | E | A | 29 | 18 | 17 | 21 | Regular | 30 | 20 | 18 | 23 | Regular | 28 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 86 | Regular |
| 134 | MEDICI | 62 | 1 | C | E | A | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 30 | 21 | 18 | 23 | Regular | 89 | Regular |
| 135 | EDUCAC | 50 | 1 | S | C | D | 39 | 18 | 17 | 25 | Regular | 39 | 20 | 18 | 26 | Regular | 40 | 14 | 14 | 23 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 100 | Regular |
| 136 | EDUCAC | 42 | 1 | S | E | A | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 36 | 14 | 14 | 21 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 92 | Regular |
| 137 | EDUCAC | 35 | 2 | S | E | A | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 92 | Regular |
| 138 | EDUCAC | 31 | 2 | C | E | A | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 40 | 20 | 18 | 26 | Regular | 38 | 14 | 14 | 22 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 98 | Regular |
| 139 | MEDICI | 38 | 1 | S | E | A | 35 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 92 | Regular |
| 140 | MEDICI | 39 | 1 | C | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 35 | 20 | 18 | 24 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 92 | Regular |
| 141 | MEDICI | 38 | 1 | C | C | D | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 33 | 14 | 14 | 20 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 90 | Regular |
| 142 | MEDICI | 29 | 2 | S | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 34 | 20 | 18 | 24 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 92 | Regular |
| 143 | MEDICI | 38 | 2 | S | E | A | 34 | 18 | 17 | 23 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 93 | Regular |
| 144 | MEDICI | 40 | 1 | S | E | A | 32 | 18 | 17 | 22 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 32 | 21 | 18 | 24 | Regular | 90 | Regular |
| 145 | MEDICI | 38 | 1 | S | C | A | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 39 | 20 | 18 | 26 | Regular | 39 | 14 | 14 | 22 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 98 | Regular |
| 146 | EDUCAC | 38 | 2 | C | E | A | 36 | 18 | 17 | 24 | Regular | 39 | 20 | 18 | 26 | Regular | 38 | 14 | 14 | 22 | Regular | 38 | 21 | 18 | 26 | Regular | 98 | Regular |
| 147 | MEDICI | 46 | 2 | C | E | A | 35 | 18 | 17 | 23 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 33 | 21 | 18 | 24 | Regular | 93 | Regular |
| 148 | MEDICI | 30 | 1 | S | E | A | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 38 | 20 | 18 | 25 | Regular | 34 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 94 | Regular |
| 149 | MEDICI | 47 | 1 | C | C | D | 27 | 18 | 17 | 21 | Regular | 32 | 20 | 18 | 23 | Regular | 30 | 14 | 14 | 19 | Regular | 29 | 21 | 18 | 23 | Regular | 86 | Regular |
| 150 | DERECHO | 32 | 2 | C | C | D | 18 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 23 | 20 | 18 | 20 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 22 | 21 | 18 | 20 | Regular | 74 | Deficiente |
| 151 | MEDICI | 35 | 1 | S | C | D | 29 | 18 | 17 | 21 | Regular | 31 | 20 | 18 | 23 | Regular | 30 | 14 | 14 | 19 | Regular | 31 | 21 | 18 | 23 | Regular | 86 | Regular |
| 152 | DERECHO | 38 | 1 | C | C | D | 24 | 18 | 17 | 20 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 23 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 28 | 21 | 18 | 22 | Regular | 81 | Regular |
| 153 | DERECHO | 21 | 2 | S | C | A | 33 | 18 | 17 | 23 | Regular | 36 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 37 | 21 | 18 | 25 | Regular | 94 | Regular |
| 154 | EDUCAC | 52 | 1 | S | E | A | 23 | 18 | 17 | 19 | Regular | 24 | 20 | 18 | 21 | Regular | 21 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 155 | INGENIER | 38 | 2 | S | C | D | 22 | 18 | 17 | 19 | Regular | 25 | 20 | 18 | 21 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 21 | 21 | 18 | 20 | Regular | 76 | Regular |
| 156 | EDUCAC | 48 | 1 | S | C | D | 26 | 18 | 17 | 20 | Regular | 29 | 20 | 18 | 22 | Regular | 26 | 14 | 14 | 18 | Deficiente | 26 | 21 | 18 | 22 | Regular | 82 | Regular |
| 157 | EDUCAC | 42 | 1 | S | E | A | 35 | 18 | 17 | 23 | Regular | 37 | 20 | 18 | 25 | Regular | 35 | 14 | 14 | 21 | Regular | 36 | 21 | 18 | 25 | Regular | 94 | Regular |
| 158 | EDUCAC | 45 | 2 | C | C | D | 21 | 18 | 17 | 19 | Regular | 25 | 20 | 18 | 21 | Regular | 22 | 14 | 14 | 17 | Deficiente | 20 | 21 | 18 | 20 | Regular | 77 | Regular |
| 159 | EDUCAC | 56 | 2 | C | E | A | 19 | 18 | 17 | 18 | Deficiente | 21 | 20 | 18 | 20 | Regular | 20 | 14 | 14 | 16 | Deficiente | 22 | 21 | 18 | 20 | Regular | 74 | Deficiente |
| 160 | EDUCAC | 42 | 2 | C | E | D | 30 | 18 | 17 | 22 | Regular | 33 | 20 | 18 | 24 | Regular | 31 | 14 | 14 | 20 | Regular | 34 | 21 | 18 | 24 | Regular | 90 | Regular |

Base de datos del Clima Organizacional

| N° | Clima organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------|----|----|------|--------|------------|----|----|------|--------|-----------------------------|----|----|------|--------|-----------------------|----|----|------|--------|---------------------|----|----|------|-------|--------------|----|----|------|--------|--------------------|----|----|------|--------|------------------------|-------|----|----|-------|-------|------------|
| | Ambiente físico y condic mater | | | | | Propósitos | | | | | Remuneraciones y beneficios | | | | | Supervisión y control | | | | | Relaciones sociales | | | | | Comunicación | | | | | Toma de decisiones | | | | | Actitud hacia la labor | | | | | Total | |
| | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | TC | TE | TO | Ptje | Nivel | Ptje | Nivel | | | | | |
| 1 | 6 | 15 | 12 | 11 | Defici | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 8 | 7 | 6 | 7 | Defici | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 13 | 16 | 15 | 15 | Regul | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 9 | 16 | 14 | 13 | Regul | 90 | Deficiente |
| 2 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 101 | Regular |
| 3 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 11 | 12 | 10 | 11 | Defici | 6 | 7 | 6 | 6 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 97 | Regular |
| 4 | 8 | 15 | 12 | 12 | Regul | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 12 | 16 | 15 | 14 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 10 | 13 | 10 | 11 | Defici | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 91 | Deficiente |
| 5 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 15 | 7 | 6 | 9 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 22 | 16 | 15 | 18 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 104 | Regular |
| 6 | 8 | 15 | 12 | 12 | Regul | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 13 | 16 | 15 | 15 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 11 | 13 | 10 | 11 | Defici | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 92 | Deficiente |
| 7 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 104 | Regular |
| 8 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 99 | Regular |
| 9 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 8 | 7 | 6 | 7 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 105 | Regular |
| 10 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 109 | Regular |
| 11 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 25 | 12 | 10 | 16 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 23 | 11 | 9 | 14 | Regul | 23 | 16 | 15 | 18 | Regul | 23 | 11 | 9 | 14 | Regul | 23 | 13 | 10 | 15 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 122 | Regular |
| 12 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 23 | 16 | 15 | 18 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 114 | Regular |
| 13 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 15 | 7 | 6 | 9 | Defici | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 105 | Regular |
| 14 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 105 | Regular |
| 15 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 110 | Regular |
| 16 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 5 | 7 | 6 | 6 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 101 | Regular |
| 17 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 15 | 7 | 6 | 9 | Defici | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 105 | Regular |
| 18 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 11 | 12 | 10 | 11 | Defici | 8 | 7 | 6 | 7 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 97 | Regular |
| 19 | 6 | 15 | 12 | 11 | Defici | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 11 | 16 | 15 | 14 | Regul | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 7 | 13 | 10 | 10 | Defici | 10 | 16 | 14 | 13 | Regul | 87 | Deficiente |
| 20 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 12 | 12 | 10 | 11 | Defici | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 12 | 16 | 15 | 14 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 11 | 13 | 10 | 11 | Defici | 13 | 16 | 14 | 14 | Regul | 88 | Deficiente |
| 21 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 12 | 12 | 10 | 11 | Defici | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 9 | 16 | 15 | 13 | Regul | 8 | 11 | 9 | 9 | Defici | 9 | 13 | 10 | 11 | Defici | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 88 | Deficiente |
| 22 | 5 | 15 | 12 | 11 | Defici | 6 | 12 | 10 | 9 | Defici | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 9 | 16 | 15 | 13 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 14 | 16 | 14 | 15 | Regul | 88 | Deficiente |
| 23 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 99 | Regular |
| 24 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 9 | 12 | 10 | 10 | Defici | 8 | 7 | 6 | 7 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 92 | Deficiente |
| 25 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 13 | 16 | 15 | 15 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 99 | Regular |
| 26 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |
| 27 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 101 | Regular |
| 28 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 114 | Regular |
| 29 | 11 | 15 | 12 | 13 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 13 | 16 | 15 | 15 | Regul | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 97 | Regular |
| 30 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 114 | Regular |
| 31 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 8 | 12 | 10 | 10 | Defici | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 8 | 11 | 9 | 9 | Defici | 8 | 16 | 15 | 13 | Regul | 8 | 11 | 9 | 9 | Defici | 7 | 13 | 10 | 10 | Defici | 6 | 16 | 14 | 12 | Regul | 81 | Deficiente |
| 32 | 22 | 15 | 12 | 16 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 19 | 7 | 6 | 11 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 11 | 16 | 15 | 14 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 11 | 13 | 10 | 11 | Defici | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 105 | Regular |
| 33 | 11 | 15 | 12 | 13 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 101 | Regular |
| 34 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 105 | Regular |
| 35 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 110 | Regular |
| 36 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 114 | Regular |
| 37 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|--------|----|---|---|----|--------|----|----|---|----|--------|----|----|----|----|-------|----|----|---|----|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|-------|-----|------------|
| 38 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 24 | 16 | 14 | 18 | Regul | 107 | Regular |
| 39 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 6 | 7 | 6 | 6 | Defici | 7 | 11 | 9 | 9 | Defici | 7 | 16 | 15 | 13 | Regul | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 9 | 13 | 10 | 11 | Defici | 24 | 16 | 14 | 18 | Regul | 97 | Regular |
| 40 | 22 | 15 | 12 | 16 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 114 | Regular |
| 41 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |
| 42 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 107 | Regular |
| 43 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 110 | Regular |
| 44 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 106 | Regular |
| 45 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 6 | 7 | 6 | 6 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |
| 46 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 107 | Regular |
| 47 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 10 | 16 | 15 | 14 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 92 | Deficiente |
| 48 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 97 | Regular |
| 49 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 101 | Regular |
| 50 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 111 | Regular |
| 51 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 114 | Regular |
| 52 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 23 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 111 | Regular |
| 53 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 23 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 111 | Regular |
| 54 | 8 | 15 | 12 | 12 | Regul | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 15 | 7 | 6 | 9 | Defici | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 13 | 16 | 15 | 15 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 102 | Regular |
| 55 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 11 | 16 | 15 | 14 | Regul | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 11 | 13 | 10 | 11 | Defici | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 97 | Regular |
| 56 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 114 | Regular |
| 57 | 11 | 15 | 12 | 13 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 106 | Regular |
| 58 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 12 | 12 | 10 | 11 | Defici | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regu | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 98 | Regular |
| 59 | 8 | 15 | 12 | 12 | Regul | 7 | 12 | 10 | 10 | Defici | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 8 | 16 | 15 | 13 | Regul | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 11 | 16 | 14 | 14 | Regul | 89 | Deficiente |
| 60 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 23 | 16 | 14 | 18 | Regul | 115 | Regular |
| 61 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 106 | Regular |
| 62 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 7 | 12 | 10 | 10 | Defici | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 8 | 11 | 9 | 9 | Defici | 8 | 16 | 15 | 13 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 9 | 13 | 10 | 11 | Defici | 8 | 16 | 14 | 13 | Regul | 84 | Deficiente |
| 63 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 23 | 16 | 15 | 18 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 115 | Regular |
| 64 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 22 | 16 | 15 | 18 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 115 | Regular |
| 65 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 102 | Regular |
| 66 | 21 | 15 | 12 | 16 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 23 | 7 | 6 | 12 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 115 | Regular |
| 67 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 115 | Regular |
| 68 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 111 | Regular |
| 69 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 112 | Regular |
| 70 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 106 | Regular |
| 71 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 7 | 12 | 10 | 10 | Defici | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 11 | 16 | 15 | 14 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 89 | Deficiente |
| 72 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 12 | 16 | 15 | 14 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 102 | Regular |
| 73 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 24 | 12 | 10 | 15 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 25 | 16 | 14 | 18 | Regul | 116 | Regular |
| 74 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 23 | 16 | 15 | 18 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 112 | Regular |
| 75 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 113 | Regular |
| 76 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 12 | 12 | 10 | 11 | Defici | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 10 | 16 | 14 | 13 | Regul | 98 | Regular |
| 77 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 102 | Regular |
| 78 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 16 | 7 | 6 | 10 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 102 | Regular |
| 79 | 17 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|--------|----|---|---|----|--------|----|----|---|----|--------|----|----|----|----|-------|----|----|---|----|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|-------|-----|------------|
| 82 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 23 | 12 | 10 | 15 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 116 | Regular |
| 83 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 106 | Regular |
| 84 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 106 | Regular |
| 85 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 17 | 7 | 6 | 10 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 17 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |
| 86 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 103 | Regular |
| 87 | 6 | 15 | 12 | 11 | Defici | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 11 | 13 | 10 | 11 | Defici | 14 | 16 | 14 | 15 | Regul | 92 | Deficiente |
| 88 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 113 | Regular |
| 89 | 9 | 15 | 12 | 12 | Regul | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 6 | 16 | 14 | 12 | Regul | 94 | Regular |
| 90 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 103 | Regular |
| 91 | 6 | 15 | 12 | 11 | Defici | 8 | 12 | 10 | 10 | Defici | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 6 | 11 | 9 | 9 | Defici | 9 | 16 | 15 | 13 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 9 | 13 | 10 | 11 | Defici | 9 | 16 | 14 | 13 | Regul | 84 | Deficiente |
| 92 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 16 | 7 | 6 | 10 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 106 | Regular |
| 93 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 15 | 7 | 6 | 9 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 106 | Regular |
| 94 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |
| 95 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 16 | 7 | 6 | 10 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 103 | Regular |
| 96 | 22 | 15 | 12 | 16 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 116 | Regular |
| 97 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 8 | 11 | 9 | 9 | Defici | 10 | 16 | 15 | 14 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 99 | Regular |
| 98 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 103 | Regular |
| 99 | 5 | 15 | 12 | 11 | Defici | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 9 | 13 | 10 | 11 | Defici | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 95 | Regular |
| 100 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 9 | 12 | 10 | 10 | Defici | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 98 | Regular |
| 101 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 113 | Regular |
| 102 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 10 | 11 | 9 | 10 | Defici | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 99 | Regular |
| 103 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 103 | Regular |
| 104 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 107 | Regular |
| 105 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 23 | 7 | 6 | 12 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 113 | Regular |
| 106 | 8 | 15 | 12 | 12 | Regul | 10 | 12 | 10 | 11 | Defici | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 10 | 16 | 15 | 14 | Regul | 8 | 11 | 9 | 9 | Defici | 8 | 13 | 10 | 10 | Defici | 5 | 16 | 14 | 12 | Regul | 86 | Deficiente |
| 107 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 12 | 12 | 10 | 11 | Defici | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 11 | 16 | 14 | 14 | Regul | 98 | Regular |
| 108 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 113 | Regular |
| 109 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 107 | Regular |
| 110 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 11 | 16 | 14 | 14 | Regul | 98 | Regular |
| 111 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 13 | 16 | 14 | 14 | Regul | 99 | Regular |
| 112 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 14 | 7 | 6 | 9 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 103 | Regular |
| 113 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 23 | 16 | 14 | 18 | Regul | 113 | Regular |
| 114 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 12 | 12 | 10 | 11 | Defici | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 99 | Regular |
| 115 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 15 | 16 | 14 | 15 | Regul | 98 | Regular |
| 116 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 104 | Regular |
| 117 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 22 | 11 | 9 | 14 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 116 | Regular |
| 118 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 14 | 13 | 10 | 12 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 103 | Regular |
| 119 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 6 | 7 | 6 | 6 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 99 | Regular |
| 120 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 23 | 12 | 10 | 15 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 23 | 16 | 15 | 18 | Regul | 22 | 11 | 9 | 14 | Regul | 24 | 13 | 10 | 16 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 123 | Regular |
| 121 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 116 | Regular |
| 122 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 15 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 103 | Regular |
| 123</ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|-------|----|---|---|----|--------|----|----|---|----|--------|----|----|----|----|-------|----|----|---|----|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|-------|-----|---------|
| 126 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 117 | Regular |
| 127 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 104 | Regular |
| 128 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 15 | 7 | 6 | 9 | Defici | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 13 | 16 | 15 | 15 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 104 | Regular |
| 129 | 23 | 15 | 12 | 17 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 117 | Regular |
| 130 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 22 | 12 | 10 | 15 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 22 | 16 | 15 | 18 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 22 | 13 | 10 | 15 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 118 | Regular |
| 131 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 22 | 7 | 6 | 12 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 22 | 16 | 15 | 18 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 118 | Regular |
| 132 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 23 | 16 | 15 | 18 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 23 | 13 | 10 | 15 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 119 | Regular |
| 133 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 16 | 12 | 10 | 13 | Regul | 13 | 7 | 6 | 9 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 104 | Regular |
| 134 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 25 | 12 | 10 | 16 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 5 | 11 | 9 | 8 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 5 | 13 | 10 | 9 | Defici | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 100 | Regular |
| 135 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 25 | 12 | 10 | 16 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 23 | 11 | 9 | 14 | Regul | 25 | 16 | 15 | 19 | Regul | 25 | 11 | 9 | 15 | Regul | 22 | 13 | 10 | 15 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 124 | Regular |
| 136 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 23 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 113 | Regular |
| 137 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 23 | 7 | 6 | 12 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 113 | Regular |
| 138 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 22 | 16 | 15 | 18 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 119 | Regular |
| 139 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 113 | Regular |
| 140 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 114 | Regular |
| 141 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 8 | 7 | 6 | 7 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 11 | 13 | 10 | 11 | Defici | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 100 | Regular |
| 142 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 22 | 12 | 10 | 15 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 24 | 16 | 14 | 18 | Regul | 114 | Regular |
| 143 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 22 | 12 | 10 | 15 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 24 | 16 | 14 | 18 | Regul | 114 | Regular |
| 144 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 14 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 13 | 10 | 13 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 100 | Regular |
| 145 | 22 | 15 | 12 | 16 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 22 | 11 | 9 | 14 | Regul | 22 | 13 | 10 | 15 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 119 | Regular |
| 146 | 20 | 15 | 12 | 16 | Regul | 21 | 12 | 10 | 14 | Regul | 21 | 7 | 6 | 11 | Defici | 23 | 11 | 9 | 14 | Regul | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 21 | 11 | 9 | 14 | Regul | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 23 | 16 | 14 | 18 | Regul | 119 | Regular |
| 147 | 21 | 15 | 12 | 16 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 17 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 114 | Regular |
| 148 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 19 | 12 | 10 | 14 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 114 | Regular |
| 149 | 15 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 10 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 22 | 16 | 15 | 18 | Regul | 17 | 11 | 9 | 12 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 17 | 16 | 14 | 16 | Regul | 104 | Regular |
| 150 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 11 | 11 | 9 | 10 | Defici | 13 | 13 | 10 | 12 | Regul | 13 | 16 | 14 | 14 | Regul | 96 | Regular |
| 151 | 13 | 15 | 12 | 13 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 14 | 16 | 15 | 15 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 18 | 16 | 14 | 16 | Regul | 104 | Regular |
| 152 | 12 | 15 | 12 | 13 | Regul | 20 | 12 | 10 | 14 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 13 | 10 | 14 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 107 | Regular |
| 153 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 25 | 7 | 6 | 13 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 20 | 16 | 15 | 17 | Regul | 19 | 11 | 9 | 13 | Regul | 18 | 13 | 10 | 14 | Regul | 19 | 16 | 14 | 16 | Regul | 114 | Regular |
| 154 | 14 | 15 | 12 | 14 | Regul | 15 | 12 | 10 | 12 | Regul | 8 | 7 | 6 | 7 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 15 | 16 | 15 | 15 | Regul | 9 | 11 | 9 | 10 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 24 | 16 | 14 | 18 | Regul | 99 | Regular |
| 155 | 9 | 15 | 12 | 12 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 7 | 7 | 6 | 7 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 11 | 16 | 15 | 14 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 22 | 16 | 14 | 17 | Regul | 99 | Regular |
| 156 | 18 | 15 | 12 | 15 | Regul | 18 | 12 | 10 | 13 | Regul | 12 | 7 | 6 | 8 | Defici | 16 | 11 | 9 | 12 | Regul | 16 | 16 | 15 | 16 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 16 | 13 | 10 | 13 | Regul | 21 | 16 | 14 | 17 | Regul | 107 | Regular |
| 157 | 19 | 15 | 12 | 15 | Regul | 17 | 12 | 10 | 13 | Regul | 24 | 7 | 6 | 12 | Regul | 18 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 16 | 15 | 17 | Regul | 20 | 11 | 9 | 13 | Regul | 19 | 13 | 10 | 14 | Regul | 20 | 16 | 14 | 17 | Regul | 114 | Regular |
| 158 | 7 | 15 | 12 | 11 | Defici | 23 | 12 | 10 | 15 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 21 | 16 | 15 | 17 | Regul | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 21 | 13 | 10 | 15 | Regul | 5 | 16 | 14 | 12 | Regul | 99 | Regular |
| 159 | 16 | 15 | 12 | 14 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 9 | 7 | 6 | 7 | Defici | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 17 | 16 | 15 | 16 | Regul | 12 | 11 | 9 | 11 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 12 | 16 | 14 | 14 | Regul | 97 | Regular |
| 160 | 17 | 15 | 12 | 15 | Regul | 13 | 12 | 10 | 12 | Regul | 11 | 7 | 6 | 8 | Defici | 14 | 11 | 9 | 11 | Defici | 18 | 16 | 15 | 16 | Regul | 13 | 11 | 9 | 11 | Defici | 12 | 13 | 10 | 12 | Regul | 16 | 16 | 14 | 15 | Regul | 100 | Regular |

Anexo 06:

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TITULO:

“Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019”

2. AUTORA:

Mg. Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda

Correo: ceciliaceleste23@hotmail.com

3. RESUMEN:

La presente investigación se ha realizado con el objetivo de determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

Este estudio se enmarca dentro de las investigaciones de tipo no experimental, método Mixto y el diseño adoptado es el descriptivo correlacional de corte transversal propositivo, ya que, a través del análisis y descripción de las variables en estudio, se determinó los resultados y se elaboró el plan de mejora. La población estudiada estuvo conformada por 837 colaboradores, entre docentes y administrativos y una muestra que agrupa a 160 de ellos. Para el recojo de datos, se seleccionó a la encuesta, la entrevista y la guía de observación como técnicas de investigación, y se aplicó como instrumentos: el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación respectivamente, propiciando así un análisis cuantitativo y cualitativo. Los instrumentos fueron validados por expertos y para garantizar su confiabilidad se administró una prueba piloto a 15 trabajadores de otra institución. El procesamiento de datos se hizo a través del aplicativo SPSS versión 25.0, del mismo modo se aplicó el paquete estadístico de Spearman para determinar la correlación.

Los resultados demuestran que existe una alta correlación positiva entre liderazgo transformacional y clima organizacional, con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), la cual indica que el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva y significativa con el clima organizacional de las facultades de la Universidad San Pedro, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional, influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individual, clima organizacional

4. ABSTRACT

This research has been carried out with the objective of determining the relationship between transformational leadership and organizational climate in the faculties of the San Pedro de Chimbote University, 2019. This study is part of the non-experimental, mixed method research and the design adopted is the descriptive correlational cross-sectional proposal, since, through the analysis and description of the variables under study, the results were determined and elaborated. The improvement plan. The population studied was made up of 837 employees, including teachers and administrators and a sample that groups 160 of them. For the collection of data, the survey, the interview and the observation guide were selected as research techniques, and were applied as instruments: the questionnaire, the interview guide and the observation guide respectively, thus promoting a quantitative analysis and qualitative. The instruments were validated by experts and to ensure their reliability, a pilot test was administered to 15 workers from another institution. The data processing was done through the SPSS version 25.0 application; in the same way the Spearman statistical package was applied to determine the correlation.

The results show that there is a high positive correlation between transformational leadership and organizational climate, with a level of significance of less than 1% ($p < 0.01$), which indicates that the transformational leadership is positively and significantly related to the organizational climate of the faculties of the San Pedro de Chimbote University, 2019, so the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted.

KEYWORDS: Transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, individual consideration, organizational climate.

5. INTRODUCCIÓN:

De cara al siglo XXI, el mundo experimenta profundas y vertiginosas transformaciones en todos los ámbitos del quehacer humano, las organizaciones están inmersas en una dinámica cada vez más absorbente, producto de los crecientes niveles de competitividad global, que enfrentan cotidianamente en los diversos mercados, provocando que la demanda de los consumidores sea más exigente, pues hoy en día, tienen nociones muy consistentes de calidad, en respuesta a ello, las instituciones requieren ordenarse y conducirse con efectividad, crear ambientes donde tenga

prevalencia el trabajo en equipo, que debe mantener un ritmo uniforme. A nivel mundial, los retos del liderazgo en cada organización son cada vez más complejos, resaltando la imperiosa necesidad de contar con un liderazgo competente y poderoso, capaz de modificar la conciencia de una sociedad emergente expuesta a continuos y abruptos cambios, producto de la globalización (Nicdao, 2019); en este contexto, las consecuencias de dichos cambios son significativos para los gestores de la educación en sus diferentes niveles, dado el rol protagónico y decisivo que ejercen en la formación de las nuevas generaciones, resaltando por ende la trascendencia de asumir un verdadero liderazgo.

En el caso de las universidades, afrontan serios retos para proseguir contribuyendo con el desarrollo de la sociedad, para ello se requiere condiciones que permitan estructurar un apropiado clima organizacional; más aún si aprovecha la conducción ideal desde la gestión universitaria, enfatizando la presencia de un líder que facilite la transformación de las capacidades personales de sus miembros, en fortalezas comunes a la organización, para asegurar su sostenibilidad. (Pérez, Jiménez y Romo, 2017), por lo que, en aras de posibilitar las modificaciones, reformas y la mejoría continua en los sistemas educativos, surge la necesidad de contar con la conducción de líderes capaces, que, aparte de encontrarse técnicamente capacitados, desde su interior profesen el liderazgo e impulsen y determinen la renovación y transformación; pero principalmente que estén comprometidos con la educación y la sociedad (Jaime, 2015); en ésta línea, se advierte la importancia de que cada universidad cuente con líderes que ofrezcan soluciones innovadoras a los nuevos desafíos que enfrentan las casas superiores de estudios en materia de calidad e investigación, desarrollo e innovación;

De acuerdo a los estudios revisados, Ecuador, Carrillo y otros, (2019) quienes, en las conclusiones de su artículo científico, revelan la influencia positiva en el clima laboral que ejerce el liderazgo transformacional, propiciando la presencia de motivantes ambientes laborales que les brinda tranquilidad y confort a sus colaboradores, y favorecen a su crecimiento personal y laboral, siendo necesario enfatizar la formación transformadora de los actuales líderes. Asimismo, por su parte Sotelo y Figueroa (2017) en su artículo científico, reveló en su conclusión que a causa de la fuerte correlación entre las variables de investigación, se ha logrado precisar con éxito los objetivos procurados, remarcando que mantener un buen clima, dentro o fuera de la organización, es clave para diferenciarse y brindar servicios de calidad, direccionados a enfrentar los cambios que

actualmente necesitan las organizaciones para elevar su nivel de competitividad;, Shanker, (2013), sostiene que la presencia de un clima organizacional innovador en las organizaciones, es producto de un buen liderazgo transformacional, determinado por una profunda conexión entre las variables. De forma similar, Gaviria y López (2018) cuando afirman que el estilo transformacional impacta directamente en la creación de un clima organizacional conveniente para todos los interesados, responsabilizando a los gerentes por los resultados.

Iscis, Cakmak y Karadag (2015) han definido el liderazgo transformacional como aquella extraordinaria capacidad que posee un líder para conducir a sus colaboradores, pero fundamentalmente para influir en ellos cambiando estilos, actitudes y conductas, se trata de un proceso de transformación en razón a las diferentes necesidades que una organización necesita o demanda, asimismo, Bracho y García (2013), demostró que el tipo de liderazgo transformacional es de jerarquía superior a los otros existentes en las organizaciones, ya que motiva a elevar y mejorar cada día la calidad de servicio ofrecido, ya que sus integrantes se mueven gracias a las altas expectativas de sus metas y por ellos siempre dan más de ellos mismos. Mientras por la otra variable, Bustamante et al. (2016), conceptúa el clima organizacional como una agrupación de propiedades que influyen en la actuación de sus colaboradores de forma directa o indirecta, determinando así el ambiente en el trabajo, y también como un conjunto de características diferenciadas que marca a la empresa con respecto a las demás, incidiendo en la conducta del personal, siendo a su vez medible a través de percepciones. De lo expuesto anteriormente, se plantea las siguientes **hipótesis**: H_1 : Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional de las facultades de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2019. H_0 : No existe relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional de las facultades de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2019. Con respecto al objetivo del presente estudio, este consiste en determinar la relación entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las facultades de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2019.

6. MÉTODO:

La investigación siguió el enfoque Mixto, además se enmarcó como no experimental lo que implicó la renuncia a la realización de experimentos. Su diseño fue descriptivo correlacional, de corte transversal propositivo, los diseños descriptivos se proponen

evaluar la incidencia de determinadas variables en la población. Como instrumento se elaboró y aplicó para ambas variables un cuestionario, uno denominado Cuestionario del Liderazgo Transformacional LT - CC y el otro Test de Clima Organizacional CO-CC; asimismo, se aplicó entrevistas estructuradas a una parte de la muestra para consolidar los resultados del cuestionario y finalmente se recurrió a la observación directa 3 veces por semana.

7. RESULTADOS:

Tabla 1

El liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional

| Factores | | Liderazgo transformacional | | | | | | Total | |
|----------------------|-------------|----------------------------|--------------|------------|--------------|----------|-------------|------------|-------------|
| | | Deficiente | | Regular | | Bueno | | N° | % |
| | | N° | % | N° | % | N° | % | | |
| Facultad | Derecho | 5 | 3.1% | 21 | 13.1% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Económicas | 7 | 4.4% | 20 | 12.5% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Educación | 4 | 2.5% | 22 | 13.8% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | Ingeniería | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Medicina | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| | Salud | 2 | 1.3% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 27 | 16.9% |
| Edad | 21-30 años | 1 | 0.6% | 25 | 15.6% | 0 | 0.0% | 26 | 16.3% |
| | 31-40 años | 4 | 2.5% | 37 | 23.1% | 0 | 0.0% | 41 | 25.6% |
| | 41-50 años | 8 | 5.0% | 40 | 25.0% | 0 | 0.0% | 48 | 30.0% |
| | 51 a más | 7 | 4.4% | 38 | 23.8% | 0 | 0.0% | 45 | 28.1% |
| Sexo | Femenino | 10 | 6.3% | 57 | 35.6% | 0 | 0.0% | 67 | 41.9% |
| | Masculino | 10 | 6.3% | 83 | 51.9% | 0 | 0.0% | 93 | 58.1% |
| Estado civil | Casado | 14 | 8.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| | Soltero | 6 | 3.8% | 70 | 43.8% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| Condición | Contratado | 2 | 1.3% | 59 | 36.9% | 0 | 0.0% | 61 | 38.1% |
| | Nombrado | 18 | 11.3% | 81 | 50.6% | 0 | 0.0% | 99 | 61.9% |
| Jerarquía | Administrat | 11 | 6.9% | 65 | 40.6% | 0 | 0.0% | 76 | 47.5% |
| | Docente | 9 | 5.6% | 75 | 46.9% | 0 | 0.0% | 84 | 52.5% |
| Clima organizacional | Deficiente | 16 | 10.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 16 | 10.0% |
| | Regular | 4 | 2.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 144 | 90.0% |
| | Bueno | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Total | | 20 | 12.5% | 140 | 87.5% | 0 | 0.0% | 160 | 100% |

Fuente: Matriz de datos

Interpretación

La Tabla 1 refleja que el 16.9% de las facultades presentan un nivel regular en cuanto a liderazgo transformacional y son de la facultad de medicina, el 15.6% son de ingeniería y el 15.6% de salud; en promedio el 25.0% de las facultades tienen un nivel regular de liderazgo transformacional y están entre 41 a 50 años de edad, el 23.8% son de más de

51 años y el 23.1% entre 31 a 40 años de edad; también muestra que el 51.9% de los encuestados de las facultades que alcanzan el mismo nivel de liderazgo transformacional son del género masculino, y el 35.6% son femenino; mientras que el 43.8% de las facultades que están en un nivel medio de liderazgo transformacional son casados y el 43.8% son solteros; también se evidencia que el 50.6% de las facultades que presentan el mismo regular nivel de este liderazgo son nombrados y el 36.9% son contratados; el 46.9% de las facultades que logran este nivel de liderazgo transformacional son de docentes, mientras el 40.6% son administrativos; también evidencia que el 87.5% de las facultades logran obtener un nivel regular de liderazgo transformacional y de clima organizacional y el 10.0% de las facultades están en un deficiente nivel, tanto de liderazgo transformacional como de clima organizacional.

Tabla 2

Correlación del liderazgo transformacional con el clima organizacional

| Correlación r_{ho} de spearman | | Liderazgo transformacional | Clima organizacional |
|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Liderazgo transformacional | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.759** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 160 | 160 |
| Clima organizacional | Coefficiente de correlación | 0.759** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 160 | 160 |

Fuente: Matriz de datos.

Descripción.

La Tabla 2 revela que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_{ho} = 0.759$ manifiesta una alta correlación positiva y un nivel de significancia inferior al 1%, entre las dos variables claves de esta investigación, la cual indica que el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el clima organizacional de las facultades de la universidad San Pedro de Chimbote, 2019, por lo que la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis de investigación es aceptada.

8. DISCUSIÓN:

Según los resultados expuestos en las tablas 1 y 2, en relación con el objetivo genérico referido a la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional del caso en estudio, se evidencia del alto nivel de correlación positiva entre las dos variables, por el valor de 0.770 del índice de Spearman. Estos datos son similares a los obtenidos por Oседа y otros (2016) quienes, en un estudio de una universidad de la selva peruana, encontraron una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. De igual manera, coincide con la investigación de Gaviria y López (2018), quienes confirman que el estilo transformacional influye directamente en la percepción de un favorable clima organizacional, agregando que es responsabilidad de la gerencia lograrlo. Similares resultados se obtienen en la investigación de Ko & Kang (2019), quienes mencionan que la consecución de un clima organizacional positivo para los colaboradores, se debe al efecto significativo del liderazgo transformacional, mientras que Nekoukar y Nekoukar (2015), concluye que el liderazgo transformacional posee un efecto significativo en relación al clima organizacional del caso estudiado. Al respecto Bracho y García (2013) manifiesta que todo líder transformacional pretende la búsqueda del desarrollo de las competencias primordiales, saben conducir las acciones en dirección a la eficiencia, así como a la eficacia; implica tanto convertir a los trabajadores en seres creativos, innovadores, con corazón al logro e identificados plenamente con la organización, así como inspirar el bien colectivo en pro de las metas organizacionales. Esto permitiría inferir que el liderazgo transformacional ejercido en las facultades de la Universidad San Pedro no se ha desarrollado de manera eficiente ni tampoco se han impulsado de manera cuidadosa las dimensiones que son inherentes al estilo transformacional, tal vez solo rasgos, por eso la percepción del personal, y de la investigadora, que el efecto del liderazgo en la formación de un clima organizacional atrayente y estimulante es muy débil.

9. CONCLUSIONES:

La población encuestada de las facultades de la universidad de Chimbote, considera en un 87.5% que el nivel de liderazgo transformacional en ésta casa superior es regular, y el 12.5% considera que el nivel es deficiente. Este resultado estaría revelando que los directivos de las facultades no muestran en su estilo expresiones de las dimensiones del

liderazgo transformacional, lo cual termina afectando la gestión de los procesos docentes y administrativos, y al final de la cadena, afectando la calidad de los servicios institucionales.

Respecto a la variable clima organizacional de las facultades de la universidad de Chimbote, los encuestados, en un 90%, catalogan que el nivel de ésta es solo regular, y es la percepción tanto del personal administrativo y docente, también la que percibió la investigadora. Asimismo se observó que de todas las dimensiones de la variable, las peor calificadas fueron Remuneraciones y beneficios, y la de supervisión y control, lo que refleja la realidad de la universidad en los últimos cinco años, en que, reiteradamente no ha podido cumplir con el pago de remuneraciones de manera oportuna, lo que ha derivado en conductas de bajo compromiso e identidad por parte de los trabajadores, y sobre todo deteriorando las fortalezas con que contaba, que ha sido agravado por las debilidades de supervisión y control.

Los datos estadísticos revelan que entre las dos variables que son la esencia de la investigación, hay un alto nivel de correlación significativa, con un índice de Spearman de 0.759, lo cual coincide con los resultados obtenidos en diferentes investigaciones llevadas a cabo en el mundo, donde se concluye que la conducción de una institución, con estilo de liderazgo transformacional, viabiliza la presencia de un clima organizacional favorable para el desempeño óptimo de los seguidores, en el cumplimiento de metas corporativas y personales, que se expresan en satisfacción de las partes y del todo.

En el caso de la Universidad Chimbote, la correlación se manifiesta porque los encuestados, han calificado solo de regular, el nivel que se percibe de cada una de las variables en la universidad, lo que configuró un desempeño mediocre de los directivos de las seis facultades, que tal vez sea una de las causas para que la universidad no haya cumplido con las expectativas de licenciamiento.

10. REFERENCIAS:

- Bracho O. y García J. (2013) *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Venezuela. Universidad Rafael Belloso. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.
- Bustamante, M. Lapo, M. y Grandón, M. (2016). *Creación de un cuestionario de Clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile*. Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2016; Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n30/v15n30a10.pdf>
- Carrillo-Rosero, D., Verónica, A., Paredes-Núñez, I. y Núñez-López, C. (2019). *Theoretical reflections on leadership in business development*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). 4(4), 105-124. Recuperado de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/126>
- Gaviria, J. & López, E. (2018, págs. 69-82) Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies*, vol. 22, no. 3, 2019, p. 68+. *Gale Academic Onefile*,
- Iscis, S., Cakmak, E. & Karadag, E. (2015). *The Effect of Leadership on Organizational*. ResearchGate, 123-144.
- Jaime, M (2015). *Estudio de liderazgo de docentes y directivos en programas técnicostecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia*. Tesis de Doctorado, Universidad de Granada, España
- Ko W-H, & Kang H-Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Sci Nutr*. 2019, Págs. 2131–2143
- Nekoukar, Z. & Nekoukar, S. (2015, págs. 98-104) *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Climate of Elementary Schools in Tehran City*. 2

Educational Planning, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Garmsar, Iran

Nicdao, R. C. (2019). Transformational Leadership and its beneficial influence on state universities. *Management Research and Practice*, 11(4), 53+. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A609505358/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=93fccd35>

Oседа, D. Chávez, A y Castro, W (2016) *Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia*. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa, Perú

Pérez, G. Jiménez, G. y Romo, G. (2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia*. Vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 48 – 61, Universidad de Antioquia, Antioquía, Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00048.pdf>

Shanker, R. (2013). *The impact of transformational leadership on organisational climate for innovation, innovative work behaviour and organisational performance in government-linked companies*. Tesis Doctoral. Australia: Charles Sturt University.

Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. Vol. 8, núm.15, julio-diciembre, 2017. Universidad Juárez del Estado de Durango, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>

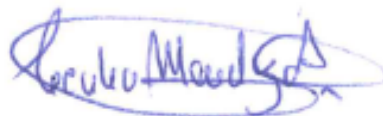
**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda, estudiante del Programa académico de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 18835893, con el artículo titulado “Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Nuevo Chimbote, enero del 2020



Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda

DNI: 18835893

Anexo 07:

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE 360º

Presentación

La investigación realizada sobre liderazgo transformacional y clima organizacional en la Universidad San Pedro 2019, permitió obtener un diagnóstico sobre la realidad y las condiciones del liderazgo en las facultades de dicha universidad y cómo está influyendo en el clima organizacional, habiéndose encontrado que la muestra encuestada, calificó como regular o deficiente la relación entre ambas variables, porque no se aprecia en los directivos los atributos que corresponden al liderazgo transformacional, lo cual ha puesto en evidencia los problemas típicos en una organización, como el difícil clima organizacional, insatisfacción laboral, baja calidad de los servicios e insatisfacción de los clientes; esta realidad ha sido el inductor para que el investigador desarrolle una propuesta, consistente en un programa para formar y mejorar el estilo de liderazgo transformacional en los directivos de las facultades de la Universidad San Pedro.

Para el diseño del programa propuesto, se revisaron diversos modelos, pero el que fue adoptado como referencia es el programa “Ejecutivo Liderazgo para el cambio” del ENAE Business School, institución líder en el sureste de España, creada en 1988 por la Fundación Universidad Empresa de Murcia (ENAE, 2020).

Está previsto que el programa se ejecute en sesiones quincenales de cinco horas, durante cuatro meses, los días sábados de 14:00 a 21:00 horas, con la participación de expositores especializados.

Objetivo del programa

Servir de guía metodológica para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en los directivos de las facultades de la Universidad San Pedro, para mejorar el clima organizacional y elevar la calidad de los servicios que provee a la comunidad.

Estructura del programa



IV. Componentes del programa

1. Liderazgo personal

| Elementos claves | Qué se busca |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Los estilos de liderazgo- Descubriendo el propio estilo de liderazgo- Perfilado su identidad de líder | <ul style="list-style-type: none">- Definir y comparar los estilos de liderazgo en las organizaciones- Determinar el potencial personal para desarrollar un liderazgo transformador.- Definir la ruta personal para desarrollar el estilo de liderazgo transformacional. |

2. Liderazgo interpersonal

| Elementos clave | Qué se busca |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Empatía- Inspiración- Influencia- Manejo de conflictos- Promoción del cambio | <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar habilidades de coaching- Reforzar la capacidad para observar y escuchar activamente- Desarrollar competencias de inteligencia emocional- Manejar herramientas para gestionar conflictos y gestionar el cambio. |

3. Liderazgo de equipo

| Elementos clave | Qué se busca |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Identidad del equipo- Procesos de comunicación- Orientación a la Efectividad- Evaluación y control | <ul style="list-style-type: none">- Capacidades para generar o transformar equipos de alto rendimiento (EAR)- Desarrollar habilidades de comunicación- Capacidades para impulsar el logro de los objetivos y metas- Manejar herramientas para la evaluación y la mejora continua. |

4. Liderazgo de organizaciones

| Elementos clave | Qué se busca |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- La estrategia y la estructura coherentes con el estilo transformador del liderazgo- Clima Organizacional innovador | <ul style="list-style-type: none">- Organización “flexible”, orientada a la innovación y el cambio- Manejar herramientas para gestionar la innovación y el cambio |

V. Programación de talleres

| No. | Nombre del taller | Objetivos | Contenido | Estrategia | Fecha |
|--------------------------------|--|--|--|---|-------|
| Liderazgo personal | | | | | |
| 1 | Descubriendo mi perfil de liderazgo | Determinar el potencial personal para desarrollar un liderazgo transformador | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo organizacional - Estilos de liderazgo - Liderazgo transformacional: sus dimensiones | <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| Liderazgo Interpersonal | | | | | |
| 2 | El valor de ser emitado | Interiorizar la responsabilidad del líder como modelo a seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Ética y moral -Qué conducta se espera del líder -Las responsabilidades del líder | <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| 3 | Personas y organizaciones creativas | Aprender el uso de herramientas para crear y mantener un ambiente orgaizacional que estimula la creatividad y a innovación | <ul style="list-style-type: none"> -Crear espacios para la participación creativa -La formación continua -perfil de un modelo de gestión de la innovación | <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| 4 | El líder coach | Aprender a usar herramientas para crear y mantener relaciones interpersonales que generan valor | <ul style="list-style-type: none"> -Qué es el coaching y qué hace un coach. -Inteligencia emocional: sus dimensiones | <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| 5 | El arte de la motivación | Aprender el uso de instrumentos para crear y sostener relaciones y ambientes motivadores orientado a resultados | <ul style="list-style-type: none"> -Gestión de inductores de motivación extrínseca e intrínseca -La macro y micro motivación | <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| Liderazgo de equipo | | | | | |
| 6 | Gestionando equipos de alto redimiento – EAR I | Aprender a usar herramientas para la gestión de EAR | -Proceso para definir la identidad de un EAR | <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario inicial -Exposición | |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|--|
| | | | -Las dimensiones de una comunicación eficaz | -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| 7 | Gestionando equipos de alto redimiento – EAR II | Aprender a usar herramientas para la gestión de EAR | -Los EAR que crean valor -Los procesos de evaluación y control en EAR | -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |
| Liderazgo de organizaciones | | | | | |
| 8 | Creando organizaciones innovadoras | Conocer y aplicar modelos de organización innovadoras | -Modelos de organizaciones innovadoras -el perfil de una organización innovadora | -Cuestionario inicial -Exposición -Solución de casos -Discusión -Cuestionario final | |