



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transaccional y el clima organizacional según
los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos
e Información Agraria Lima. 2015**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Marita Luz Collantes Chagray

ASESOR:

Dra. Violeta Cadenillas Albornoz

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Mgtr. Mercedes Nagamine Miyashiro
Presidente

Mgtr. Yolvi Ocaña Fernández
Secretario

Mgtr. Julio Bernal Pacheco
Vocal

Dedicatoria:

A la memoria de mis padres.

A Edgar mi esposo y

Jade Luciana, mi hija.

Agradecimiento:

A la Universidad César Vallejo por los conocimientos adquiridos en mi formación.

A los docentes de la maestría su dedicación en la enseñanza, en especial a la Dra. Violeta Cadenillas Albornoz.

A mis compañeros de trabajo de la DEEIA por su apoyo en sacar adelante este esfuerzo.

Declaración de autenticidad

Yo, Marita Luz Collantes Chagray, ciudadana peruana identificada mediante DNI 09600966 estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, presentando la tesis bajo el título “Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015”.

Expreso mediante juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. He cumplido con pleno respeto las reglas internacionales de citas y referencias concernientes a las fuentes recurridas a consulta. En tal sentido, la tesis que presento no se encuentra plagiada en su contenido, sea de manera completa o parcial.
3. Tampoco se encuentra autoplagiada; quiere decir, no fue publicada o presentada de manera previa para obtener antes algún grado académico o título profesional a mi nombre.
4. Los resultados y datos expuestos son verídicos y no se encuentran falseados, duplicados o copiados. En esa línea, las conclusiones dadas a conocer, podrán valorarse como contribución a la realidad materia de análisis.

De verificarse la existencia de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación; asumo de manera consciente las consecuencias y sanciones que se deriven de dicho hecho, poniéndome a disposición de la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, mayo de 2016.

Firma: _____

Marita Luz Collantes Chagray.

DNI. 09600966

Presentación

Con observancia a los requisitos establecidos por la Universidad César Vallejo, otorgo a valoración de la Escuela de Post Grado, el trabajo de la investigación cuyo título es: “Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015”.

Conducente a obtener el grado académico de Magíster en Gestión pública.

Dicha trabajo investigativo de tipo descriptivo correlacional, es resultado de la finalización del arduo esfuerzo en los estudios de la maestría. Pretendo con humildad que los resultados obtenidos aporten en asumir medidas correctivas que ayuden a mejorar la calidad del trabajo, así como lograr un mejor liderazgo por parte de los directivos en funciones.

La investigación tiene en su primera parte la introducción, describiéndose en ella trabajos referentes internacionales como nacionales, la fundamentación, justificaciones por las que amerita haber llevado adelante este trabajo, la formulación problemática, hipótesis e igualmente los objetivos establecidos. En la parte dos se expone el marco metodológico. En la parte tres, se detallan los resultados de la investigación. La parte cuatro parte contempla el curso de discusión. En la parte número cinco, las más relevantes conclusiones logradas. Para la parte número seis, se aportan sugerencias. Las referencias y apéndices se encuentran en la séptima y octava parte.

El objetivo general del trabajo de investigación desarrollado, es la determinación de la relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional, de acuerdo a los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. Aguado que el presente esfuerzo se tome en cuenta para su aprobación.

La autora.

Índice de contenido

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica y humanística de las variables liderazgo transaccional y clima organizacional.	24
1.3 Justificación	41
1.4 Formulación del problema	43
1.4.1 Problema general	46
1.4.2 Problemas específicos	46
1.5 Hipótesis	47
1.5.1 Hipótesis general	47
1.5.2 Hipótesis específicas	47
1.6 Objetivos	47
1.6.1 Objetivo general	47

1.6.2	Objetivos específicos	48
II.	Marco metodológico	49
2.1	Variables	50
2.2	Operacionalización de variables	51
2.3	Método	54
2.4	Tipo de investigación	54
2.5	Diseño	55
2.6	Población, muestra y muestreo	56
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
2.8	Método de análisis de datos	63
2.9	Consideraciones éticas	65
III.	Resultados	66
3.1	Análisis descriptivo de los resultados	67
3.2	Contrastación de hipótesis	72
IV.	Discusión	80
V.	Conclusiones	87
VI.	Recomendaciones	89
VII.	Referencias	92
VIII.	Apéndices	98

Apéndice A: Matriz de consistencia	99
Apéndice B: Matriz de operacionalización	101
Apéndice C: Instrumentos	107
Apéndice D: Documentos de validación	111
Apéndice E: Base de datos de la confiabilidad	123
Apéndice F: Base de datos del estudio	125
Apéndice G: Artículo científico	129
Apéndice H: Interpretación de correlación	137
Apéndice I: Constancia emitida por la Institución que acredita la realización del estudio in situ.	138

Lista de tablas

	Pág.	
Tabla 1	<i>Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo Transaccional</i>	51
Tabla 2	<i>Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional</i>	52
Tabla 3	<i>Población de estudio</i>	57
Tabla 4	<i>Escala y baremos de la variable Liderazgo Transaccional</i>	60
Tabla 5	<i>Escala y baremos de la variable Clima Organizacional</i>	61
Tabla 6	<i>Resultados de validación de la variable Liderazgo Transaccional</i>	61
Tabla 7	<i>Resultados de validación de la variable Clima Organizacional</i>	62
Tabla 8	<i>Confiabilidad de la variable Liderazgo Transaccional</i>	63
Tabla 9	<i>Confiabilidad de la variable clima organizacional</i>	63
Tabla 10	<i>Medida de frecuencia de la variable liderazgo transaccional</i>	67
Tabla 11	<i>Medida de frecuencia de la recompensa contingente</i>	68
Tabla 12	<i>Medida de frecuencia de la dirección por excepción activa</i>	69
Tabla 13	<i>Medida de frecuencia de la dirección por excepción pasiva</i>	70
Tabla 14	<i>Medida de frecuencia de la variable clima organizacional</i>	71
Tabla 15	<i>Correlación y significación entre las variables liderazgo transaccional y clima organizacional</i>	73
Tabla 16	<i>Correlación y significación entre la recompensa contingente y clima organizacional</i>	75
Tabla 17	<i>Correlación y significación entre la dirección por excepción activa y clima organizacional</i>	77
Tabla 18	<i>Correlación y significación entre la dirección por excepción pasiva y clima organizacional</i>	79

Lista de figuras

		Pág.
<i>Figura 1</i>	Medida de frecuencia de la variable liderazgo transaccional.	67
<i>Figura 2</i>	Medida de frecuencia de la recompensa contingente.	68
<i>Figura 3</i>	Medida de frecuencia de la dirección por excepción activa.	69
<i>Figura 4</i>	Medida de frecuencia de la dirección por excepción pasiva.	70
<i>Figura 5</i>	Medida de frecuencia de la variable clima organizacional.	71

Resumen

La tesis desarrollada en la presente investigación lleva como título: “El Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima, 2015”.

El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de acuerdo a los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. El trabajo desarrollado es de tipo básico, de nivel descriptivo correlacional, bajo el diseño no experimental, siendo de corte transversal. La población - muestra fue intencional y fue constituida por 50 funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria de la Sede Yauyos ubicado en el Cercado de Lima. Para la recolección de los datos se emplearon dos instrumentos, uno para lograr medir la variable 1: liderazgo transaccional y el otro consistente en lograr medir la variable 2: clima organizacional. En cuanto al procesamiento de datos, éste se llevó a cabo empleando el software SPSS, versión 22.

Efectuado el estudio descriptivo y de correlación mediante del coeficiente de Rho de Spearman, que dio un resultado $Rho=0,467$, siendo el que permitió interpretarse como moderada relación entre las variables, con una $\rho = 0.001$ ($p < 0.01$), con el cual se rechazó la hipótesis nula. En consecuencia, los resultados establecen una existencia de relación directa moderada entre la variable 1: liderazgo transaccional y la variable 2: clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo transaccional, clima organizacional, recurso humano, líder.

Abstract

The thesis developed in this research is titled: "Transactional Leadership and organizational climate as workers of the Directorate of Economic Studies and Agricultural Information Lima, 2015".

The aim of the research was to determine the relationship between transactional leadership and organizational climate according to the workers of the Directorate of Economic Studies and Agricultural Information. The work is developed basic type, correlational descriptive level, under the non-experimental design, being cross-cutting. The population - sample was intentional and was composed of 50 officials from the Directorate of Economic Studies and Agricultural Information Yauyos Headquarters located in downtown Lima. To collect the data two instruments were used, one measure to achieve variable 1: transactional leadership and the other consisting achieve variable 2 measure: organizational climate. As for the data processing, it is carried out using SPSS software, version 22.

Made the descriptive and correlation study using coefficient Spearman Rho, which gave a $Rho = 0.467$ result, being allowed interpreted as moderate relationship between the variables, with $p = 0.001$ ($p < 0.01$), with which He rejected the null hypothesis. Consequently, the results establish a moderate existence of direct relationship between variable 1: transactional leadership and variable 2: organizational climate.

Keywords: Transactional leadership, organizational climate, human resources, leader.

I. INTRODUCCIÓN

CEPLAN (2011) señala que existe la necesidad de mejorar la poca fortaleza del Estado. En la actualidad, su situación y capacidad de operación no le permite garantizar los bienes o servicios esenciales que debiera brindar. Por ello, es necesario ganar la confianza y credibilidad de la población en las entidades públicas (p. 112).

En tal sentido, la gestión de dichas entidades, deben encontrarse comprometidas con promover los mecanismos necesarios que generen un mejor desempeño y permita lograr la articulación de la sociedad con el Estado, con el fin de conquistar el desarrollo.

El liderazgo posee la capacidad de influenciar en las personas a participar con actitud hacia el logro de metas corporativas. La ventaja del liderazgo transaccional se encuentra en el énfasis en los resultados, logrando que la organización se desarrolle superando problemas y desenvolviéndose con eficiencia. A dicho liderazgo se le reconoce la capacidad de no descuidar las necesidades de los agentes organizacionales, los trabajadores.

Igualmente, el clima organizacional es importante en cualquier organización debido a su implicancia en la armonía emocional de quienes integran la comunidad institucional. Se manifiesta teniendo trabajadores que se sienten a gusto consigo mismos, con los demás y con su empleador. Esto permite que puedan afrontarse múltiples situaciones de desafío institucionales, porque se cuenta con relaciones interpersonales sólidas y un fuerte sentido de pertenencia; como resultado al reconocimiento de retribuciones justas; a una adecuada disponibilidad de recursos y al interés por proteger la estabilidad laboral del trabajador. Igualmente, es la consecuencia de la claridad y coherencia en la dirección y de estilos de dirección que promuevan las relaciones entre las diferentes áreas.

En el desarrollo de esta investigación se presentará inicialmente los antecedentes que permitirán un acercamiento del estado de la cuestión en el ámbito internacional, para

luego presentar lo que señalan las investigaciones en el ámbito nacional. Asimismo, se expondrá el desarrollo teórico de ambas variables, la justificación del por qué y para qué de la investigación, así como la formulación del problema, las hipótesis y los objetivos de la investigación.

1.1 Antecedentes

En el acercamiento al desarrollo del presente trabajo de investigación se revisaron tesis, publicaciones de artículos científicos en medios informáticos electrónicos relacionados con el tema o con alguna de las dos variables en estudio, considerándose exponer los siguientes:

Antecedentes internacionales:

En el nivel internacional se presentan trabajos que están relacionados con las variables, las cuales han sido objeto de este estudio: liderazgo transaccional y el clima organizacional.

Así, se tienen a:

Soto (2010) en su tesis: Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L de C.V, en la que el objetivo principal fue evaluar si el estilo del liderazgo llevado a cabo por las cabezas de departamento, gerencia y junta directiva, influye al clima organizacional de dichas áreas. La investigación se desarrolló como no experimental, tipo transversal, siendo la muestra censal, es decir la población y muestra estuvo compuesta por sus 37 integrantes entre jefes y empleados. El instrumento para medir el liderazgo fue mediante un cuestionario empleando como técnica la encuesta bajo el modelo Blake y Mouton; y para medir el clima organizacional realizó una entrevista abierta y dirigida. Los resultados arrojaron que la entidad presenta el estilo autoritario en grado elevado, en cambio el estilo de liderazgo democrático es percibido como de grado ínfimo; confirmándose que tal estilo de liderazgo predominante viene

perturbando el clima organizacional. En consecuencia, el estilo de liderazgo influye sobre el clima organizacional.

Serrano y Portalanza (2014) en su artículo científico titulado: Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, concibió como principal objetivo el examinar la injerencia del liderazgo en el clima organizacional. Para lograrlo, llevaron a cabo la exploración de investigaciones previas, conceptos y teorías expuestas por distintos autores. Concluyeron que el liderazgo constituye el determinante para un alto desempeño laboral mediante la construcción de un favorable, adecuado y fortalecido clima organizacional basado en las percepciones generadas por el liderazgo. El liderazgo es eficaz cuando se consigue que las metas sean perseguidas con entusiasmo y disposición. Asimismo, encontraron que los beneficios que proporciona un buen clima organizacional están el impacto en el incremento de productividad, reducción de ausencias, disminución de costos e incremento sustancial del desempeño; permitiendo así a la entidad conquistar el éxito. En consecuencia, el liderazgo llevado a cabo en una organización influye de manera directa en el clima organizacional.

Juárez-Adauta (2012) en su trabajo denominado: Clima organizacional y satisfacción laboral, propuso como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal adscrito a una institución de salud de México. La metodología fue transversal, estando la muestra aleatoria constituida por 230 individuos de ambos sexos, siendo evaluado el clima organizacional mediante un cuestionario de 40 preguntas y la satisfacción laboral con 15. Fue empleado el coeficiente de correlación de Pearson para identificar la correlación. La investigación concluyó una elevada correlación directa entre dichas variables sometidas a estudio, lo que permitió sentenciar que un clima organizacional beneficioso otorga mejor calidad de existencia a los miembros que

conforman el ente organizacional y; en consecuencia, un incremento considerable en el servicio otorgado a los beneficiarios del seguro social atendidos en dicha institución.

Almirón, Tikhomirova, Trejo y García (2015) en su publicación de investigación: *Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*, desarrollaron una revisión teórica sobre estos dos estilos, abordando sus beneficios y restricciones, reconociendo que el liderazgo es trascendental en toda organización que aspire desenvolverse con crecimiento y eficiencia. En tal sentido, buscaron determinar cuál vendría a ser el más eficaz en la evolución de una organización. Finalmente, llegaron a concluir que estos dos estilos contribuyen con una variedad de opciones atender múltiples cuestiones organizacionales; no discriminando una sobre la otra, sino más bien, de acuerdo a la situación, resultan complementarias. La decisión pasa por valorar cuáles son los fines establecidos por la organización y, conforme a cómo se van alcanzando, predominar uno de ellos, sin que ello signifique que no se puedan alternar.

Contreras y Barbosa (2013) en su publicación científica denominada: *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional* realizan un abordaje de estas dos perspectivas de liderazgo con el objetivo de describirlas y discutir las, de modo que se reconozca qué características de liderazgo son las que se necesitan en consideración al cambio organizacional en el que se ven inmersas. Es así que exponen que el estilo de liderazgo y clima organizacional afectarían la implementación del cambio y por ende sobre el modo en que los integrantes de la organización responden frente a éste. Asimismo, precisan que las manifestaciones del liderazgo transaccional, como el transformacional, no son intolerantes entre sí, sino más bien a veces coinciden en las prácticas directivas sin ir en contra de un estilo de liderazgo en particular.

Barroso y Salazar (2010) realizaron una investigación cuantitativa en México titulada: Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. En ella señalaron que en los años recientes se ha indicado frecuentemente la manera en que el liderazgo tiene injerencia sobre los seguidores, siendo una condición de la persona básica y global, puesto que desde los inicios del hombre donde ya vivían en comunidad han estado presentes líderes que han servido de guía al resto, de tal forma que en la medida que la comunidad social ha ido desarrollando, el liderazgo igualmente fue evolucionando. El trabajo empezó como explorativo, después descriptivo, llegando a correlacional; de diseño no experimental y temporalidad transversal, utilizándose como técnica la encuesta y empleándose dos cuestionarios, uno para valorar el estilo de liderazgo desarrollado en la organización y otro para el clima organizacional. Aquí cabe una particularidad, ya que la valoración del liderazgo fue evaluada desde la autopercepción de los que la lideran (20 supervisores) y también desde la percepción de los trabajadores (muestra aleatoria de 160). En el análisis utilizaron estadística descriptiva como inferencial, los datos se procesaron con el software estadístico SPSS y se recurrió al coeficiente Pearson para reconocer la correlación.

Los resultados obtenidos mostraron que la autopercepción de liderazgo de los mismos supervisores no coincide de manera significativa con el clima organizacional que manifiestan los trabajadores. En cambio, cuando la percepción de liderazgo de los supervisores es valorada por los propios trabajadores sí se presenta correlación con indicador de suma significancia con el clima organizacional ($r=0.81$; $p < 0.05$). En consecuencia, lograron determinar que los trabajadores valoran un clima organizacional óptimo cuando ellos perciben que se desarrolla un liderazgo óptimo, lo que permite concluir que el liderazgo tiene impacto directo sobre el clima organizacional.

Considerando, que al buscar emplear la definición del liderazgo podría referirse como un proceso específico de influencia social, motivado por un fin u objetivo moral con el objeto de lograr los objetivos recurriendo de la mejor manera a los recursos de la institución, tanto logístico como recurso humano en el afán de que el liderazgo propicie el rol preponderante en toda institución pública o privada, se hace necesario, aún más tratándose de entidades públicas, la profesionalización y desapego a los intereses políticos. Así el liderazgo hará su contribución al bien común, permitiendo trascender en la prestación de un mejor servicio al ciudadano.

Fundamentalmente el clima organizacional es el eje principal de toda institución ya que las investigaciones expuestas demuestran su enlace con la productividad. En este punto es requisito contar con trabajadores motivados y a gusto con las funciones asignadas. Por ello, el dialogo es también un complemento que todo superior debe considerar, más cuando se recuerda que la gestión institucional involucra jefes y empleados.

Antecedentes nacionales:

El liderazgo que hoy en día se necesita en las instituciones públicas, direcciones, o áreas es el liderazgo integrador, articulador, abierto al dialogo, que brinde oportunidades y posibilidades de desarrollo al personal, con igualdad de sueldos sin diferencia alguna. No es que no se reconozca la necesidad de dar oportunidades a nuevas personas a integrarse a la institución, si no que mínimamente cuenten con preparación profesional para poder competir con los retos y exigencias que enfrentan las organizaciones.

De esta manera se podrá contar con un clima organizacional de atmósfera de confianza entre los trabajadores, brindándoles cursos de capacitación o talleres, que son las diversas formas de recompensa y motivación al trabajador.

Hoy en día en el Perú, se observan entidades públicas con problemas de liderazgo en la conducción de una institución, una dirección o un área, debido a los constantes cambios que se presentan en la política, la desigualdad, la corrupción, que ha dado lugar a que se inestabilice las funciones del trabajo. Cada jefe o líder que ingresa realiza cambios que obliga volver a empezar lo que se ha venido avanzando. Muchas veces la falta de criterios, experiencia o el pensamiento egoísta de creer saberlo todo no deja participar e involucrar al personal con experiencia que viene laborando antiguamente; sino que se incorpora nuevo personal que muchas veces no aporta de manera oportuna al desarrollo de las labores por no tener conocimiento del tema de trabajo o debido a la ausencia de estudios que los respalde. Pero en cambio, sí se privilegian con mejores sueldos de los que percibe los profesionales y técnicos que vienen trabajando antiguamente; causando malestar, enfrentamientos y desconcierto en los trabajadores antiguos, ya que algunos se sacrifican y preparan académicamente con la expectativa de mejorar su poder adquisitivo o alcanzar un cargo por mérito propio que les permita asumir sus necesidades personales o familiares.

Quesada (2014) en su trabajo de investigación de maestría titulado: El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de Comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012, tuvo por finalidad exponer la vinculación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional. Trabajo de tipo básica, descriptiva – correlacional, transversal, muestra censal (población igual a la muestra) constituida por noventa y nueve profesores y siete directivos. Empleó como instrumentos dos cuestionarios sometidos a validación por juicio de expertos (uno para cada variable) bajo la técnica de la encuesta. La confiabilidad se halló con el coeficiente de alfa de Cronbach que dio 0,694 al liderazgo transaccional y 0,986 al comportamiento organizacional. En la contrastación de hipótesis para evidenciar la relación de

significancia empleó Rho de Spearman. Los resultados de su trabajo arrojaron la existencia de relación significativa entre liderazgo transaccional y comportamiento organizacional; y en igual modo las tres dimensiones de liderazgo transaccional: dirección por excepción pasiva, activa y de contingencia con el comportamiento organizacional.

León (2015) en el trabajo de tesis titulado: El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013. Investigación de tipo básica, correlacional causal, no experimental y transversal. En este trabajo, la población y muestra estuvo constituida por un total de veintisiete personas entre personal docente y administrativo. Los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios. Tuvo como objetivo principal determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director del mencionado centro educativo. El trabajo obtuvo como conclusión que el clima organizacional guarda relación de significancia con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa. Dicha afirmación se justificó en el valor derivado de la Prueba de Pearson de 0,912 y de conformidad a la regla de decisión, la correlación corresponde a la de alta conformidad.

Lagos (2014) en su trabajo de tesis de título: Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la Institución Educativa Privada Trilce Salaverry – ubicada en el distrito de Jesús María – provincia de Lima – región Lima en el año 2011; investigación básica, no experimental y transversal. Para establecer dicha relación recurrió a la regresión y correlación con una correlación conjunta de las dimensiones de la variable dependiente desempeño docente 0.851, y un valor $p < 0.05$, con lo que estableció una relación de significancia entre la influencia del clima organizacional y el desempeño docente de los profesores del mencionado ente educativo.

Desarrollar un clima laboral íntegro y participativo es saludable en todo tipo de institución o empresa y colabora con ella en su evolución, creando condiciones favorables para que los trabajadores o colaboradores expongan sus mejores habilidades dentro de un clima cálido y agradable, obteniéndose con ello mejores réditos o resultados.

Quispe (2014) en la tesis: Clima laboral y percepción de la imagen Institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” año 2013, estableció como objetivo principal determinar de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario, validado a través de juicio de tres expertos, con un total final de 54 preguntas aplicado a una suma de 405 participantes, conformado por 48 docentes, 11 administrativos y 346 alumnos. La técnica empleada fue la encuesta. Para el análisis de relación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual dio una correlación significativa de 0.809, lográndose dar respuesta al objetivo general mediante la confirmación de la hipótesis que afirma que: “el clima laboral se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional”. Los encuestados señalaron disconformidad con el clima laboral estando en el mismo sentido su desaprobación de percepción de la imagen institucional de dicho centro educacional.

Mendoza (2012) en la tesis: Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla, trabajo de tipo descriptivo correlacional, presentó como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los estudiantes de dicho centro educativo. Los datos para la primera variable clima organizacional fueron recolectados con el empleo de un cuestionario como instrumento y la variable rendimiento académico fue medida mediante una prueba de evaluación de conocimientos. Ambos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 120 alumnos. La hipótesis que responde al objetivo fue

contrastada a través del coeficiente de correlación de Spearman que arrojó 0.381, lo que expone la existencia de una relación positiva moderada entre las variables de estudio. No obstante a tal correlación discreta, permitió deducirse que si el clima se desarrolla favorablemente, el rendimiento académico se favorece en el mismo sentido.

Gonzales (2012) en la tesis: Clima institucional y calidad educativa de una institución de nivel primaria en Pachacútec – Ventanilla, el objetivo principal declarado fue determinar la relación entre las variables clima institucional y calidad educativa en una muestra intencional de 50 personas para una población conformada por docentes, trabajadores administrativos, directivos y padres de familia del nivel primaria. Para la recolección de datos escogió dos cuestionarios como instrumento, mismos que fueron sometidos previamente a valoración de juicio de expertos. En ambos instrumentos la confiabilidad fue establecida mediante la aplicación del alfa de Cronbach que arrojó una consistencia interna con los coeficientes de 0.766 en clima institucional y 0.857 en calidad educativa. El trabajo obtuvo una correlación de Pearson = 0.653, coeficiente que atiende el objetivo planteado con la aceptación de la hipótesis que expone una relación directa entre las variables de estudio. En consecuencia, concluye que el clima institucional que se distingue con una percepción favorable guarda vinculación con la calidad educativa en dicho centro de educación.

1.2 Fundamentación científica, técnica y humanística de las variables liderazgo transaccional y clima organizacional.

1.2.1 Variable Liderazgo transaccional.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el liderazgo viene a ser el arte o proceso tendiente a influenciar en los individuos para que éstos participen con disposición y gran actitud hacia el logro de las metas grupales.

Como puede apreciarse existe una clara precisión expuesta por dichos autores en el sentido de que el liderazgo significa trascender en la actitud de los demás para que atiendan los objetivos grupales con agrado, de manera comprometida y predispuesta, situación que aporta definitivamente valor a la organización.

De acuerdo con tales autores, uno de los componentes del liderazgo concierne con el estilo del líder y el clima organizacional que éste lleva a cabo. Esta sentencia permite relacionar estos dos conceptos en el ámbito de las organizaciones y a partir de ahí indagar su relevancia e impacto en el ámbito laboral.

Por ello, no es extraño afirmar que la principal función de los gerentes es trazar y conservar un ambiente apropiado para ganar un buen desempeño (Koontz *et al.*, 2012).

Se coincide con dicha sentencia, puesto que a ambientes favorables se condicionan desempeños favorables. Asimismo, se puede reflexionar que para exigir algo se debe tener la autoridad “moral” para invocarlo.

Koontz *et al.* (2012) ofrecen una descripción del líder transaccional distinguiéndoles como líderes capaces de identificar qué necesitan realizar los subordinados para llegar a los objetivos, lo que contiene esclarecer las funciones y las tareas organizacionales, implantando una estructura organizacional, otorgando recompensas por el mejor desempeño y aportando a las necesidades sociales de sus partidarios. Estos líderes trabajan muy fuerte y tienden a, con efectividad y eficiencia, manejar la entidad.

En tanto, Bateman y Snell (2009) señalan que “los líderes transaccionales consideran la administración como una serie de transacciones, en las que utilizan sus poderes legítimos, de recompensas y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados” (p.455).

Se logra distinguir por tanto, que dicho liderazgo podría considerarse de cierto modo rígido o estricto, pero a su vez incorpora el beneficio de premiar, reconocer y otorgar recompensas y por ello podría valorársele como objetivo.

Es así que en los documentos consultados para la realización de esta tesis se puede decir que el liderazgo transaccional es uno de los estilos de liderazgo que busca la productividad, y no para cambiar las cosas si no para mejorarlo en beneficio de la institución. Es por ello que muchas veces el papel del líder es muy importante en las decisiones que pueda tomarse en una organización. La calidad de estas decisiones va a depender del equipo de trabajo, cooperación, esfuerzo y compromiso que cuente este líder.

El líder es muy sustancial en toda institución y/o empresa, ya que es la persona quien dirige, controla, asigna las funciones y actividades de las personas que están a su cargo. De él depende muchas veces que se obtengan los resultados en beneficio de la institución, del trabajo en equipo. En estos últimos tiempos el personal de las instituciones públicas se ha visto afectado por las reestructuraciones, cambios políticos, inexperiencia de los jefes en los cargos ocasionando una inestabilidad, incertidumbre con el personal, funciones y actividades que muchas veces genera que se reinicien los trabajos y comenzar desde prácticamente cero en perjuicio del tiempo e incluso del presupuesto.

Es recomendable brindar oportunidades al personal que viene trabajando tiempo, cosechando la experiencia de conocer el trabajo y con esos frutos de conocimientos se tendrá la capacidad de abordar las necesidades y atender los problemas.

Contreras y Barbosa (2013) dan a conocer que el liderazgo transaccional es de orden funcional como también práctico dentro del ámbito empresarial de orden tradicional, ya que éstas se encuentran en búsqueda de líderes que proyecten, conciban y promuevan estrategias que respalden la observancia firme de los procesos que permitan adentrarse a

los resultados que se hayan anhelado. No obstante, el estilo de liderazgo transaccional está básicamente concentrado en el rol del líder como un miembro del cambio, aquel que está en constante promoción del compromiso así como también de motivar al equipo; en un enfoque básicamente involucrado en propiedades no tangibles, en un continuo interés por promover relaciones como también dar importancia a las actividades llevadas a cabo; del mismo modo se sustenta en los valores, dogmas y virtudes de la persona en el sentido para el mismo líder y de igual forma el de aquellos quienes lo siguen.

Este enfoque o modelo de liderazgo transaccional se sustenta o fundamenta en cumplir con los objetivos de la institución y es el líder quien reconoce las necesidades y deseos de sus colaboradores, sabiendo que de por medio está la recompensa o retribución por los objetivos cumplidos.

Los líderes transaccionales son muy buenos para conseguir que toda institución marche sin problemas y con eficiencia, trata de la forma posible de mejorar las necesidades de sus colaboradores, ya que sabe bien que de ellos se obtendrán la productividad y el empeño de trabajo.

Las instituciones públicas se ven afectadas por los cambios continuos de líderes que perturba por completo al trabajo, provocando un retraso total en lo que se ha avanzado. Existen líderes que no están calificados para asumir cargos o responsabilidades de alto nivel, pero asumen puestos por cuestiones políticas, lo que origina que las organizaciones se salgan de la línea de éxito porque no se prosigue el trabajo iniciado por el anterior directivo.

La política aqueja notablemente a la gran mayoría de las instituciones públicas por los constantes cambios que se realizan y las nuevas gestiones que se implementan de acuerdo a sus estrategias que olvidan los intereses institucionales e imponen el partidario.

Bonifaz (2012) da a conocer que el liderazgo es el poder de generar en el resto de personas la actitud para alcanzar los objetivos, Asimismo, señala que comúnmente se describen tres estilos de liderazgo: (a) autócrata, aquel que impone o fuerza su autoridad (b) demócrata, aquel que considera los aportes del personal a su mando y (c) rienda suelta, que se caracteriza por simplemente dejar en libertad de actuar a sus partidarios. Menciona que hay dos formas específicas de liderazgo actuales: el transaccional y el transformacional.

En el liderazgo transaccional se manifiesta una especie de “simbiosis” donde existe el beneficio mutuo: los trabajadores ofrecen su compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo y a cambio reciben preocupación y atención de sus necesidades. En este liderazgo los trabajadores son guiados hacia lo que sería el camino acertado, exponiéndoseles que para llegar a esa decisión se han tomado en cuenta las características de la tarea.

El saber conducir un equipo de trabajo no es tarea fácil ya que muchas veces se tiene que lidiar con el carácter de las personas; no obstante, es posible generar condiciones de mayor éxito cuando la conducción es asumida bajo un liderazgo que promueva llegar a cada uno de ellos a un acuerdo donde ambas partes trabajen integradamente para lograr los objetivos a los que se quieren llegar.

Dimensiones de la variable Liderazgo transaccional

Robbins y Judge (2013) apuntan que los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus partidarios en la búsqueda de la metas implantadas, aclarándoles los requisitos del rol y de la tarea. El liderazgo transaccional presenta las siguientes dimensiones: (a) Recompensa contingente, el cual consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; es decir, el reconocimiento a los logros alcanzados mediante recompensas por el buen desempeño. (b) Administración por excepción activa, la cual se

da al emprender acciones correctivas al identificarse desviaciones de las reglas y estándares establecidos. (c) Administración por excepción pasiva, la cual consiste en intervenir únicamente si los estándares no se cumplen.

Dimensión 1: Recompensa contingente

Almirón, Tikhomirova, Trejo y García (2015) señalan que esta dimensión se realiza a través de intercambios mutuos entre aquel que ejerce el liderazgo y el adepto o seguidor. Este intercambio ofrece recompensas en base al cumplimiento de los objetivos.

En la recompensa contingente el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y entrega reconocimiento cuando se logran los objetivos. Esta reciprocidad de recompensas ofrecida por el líder a los miembros de su equipo sucede cuando los trabajadores llevan adelante sus labores y en contraparte el líder concede una serie de incentivos como las recompensas económicas. El liderazgo transaccional suele alcanzar resultados muy favorables cuando se emplea de manera efectiva impactando en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

En virtud a la recompensa contingente las actitudes del líder hacia sus seguidores se manifiesta expresando su satisfacción cuando se cumplen los trabajos encomendados reconociéndolos con premios por lo que se hizo bien. Existe una disposición por aclarar lo que otorgará a mérito del esfuerzo desarrollado y en prestar ayuda para evitar que se produzcan errores o para que se superen las dificultades. El líder tiene una atención especial para motivar a sus seguidores en la consecución de las metas y objetivos definidos.

Dimensión 2: Dirección por excepción activa

En la dirección por excepción activa existe un monitoreo constante en procura de controlar e identificar cualquier desviación de las normas y de tomar acciones para corregirlas, es decir se actúa ante el primer síntoma que pueda amenazar la consecución de las metas. En la dirección por excepción activa no se otorga apoyo frente al fracaso (Pirela, 2010).

Este rasgo del liderazgo transaccional, el líder es quien establece y adopta medidas correctivas al proceso, ejecuta controles con el fin de identificar diferencias con los parámetros establecidos. Se distingue también que el líder no conserva un vínculo muy personal con sus colaboradores, sin embargo sí es posible que muestre interés por el bien de ellos con la finalidad que laboren de la mejor manera. Como no existe una interrelación, la confianza de este rasgo de liderazgo transaccional se encuentra constituida por el adecuado funcionamiento de los elementos de control así como en la aplicación firme de sanciones o castigos, distrayéndose del factor como individuo.

La dirección por excepción activa se esfuerza por el desarrollo organizacional monitoreando de forma ágil cualquier hecho que desacelere lo planeado. Hay una concentración por detectar, rectificar y hacer seguimiento a los errores de modo que sirva como aprendizaje y sean atendidos oportunamente para que no obstaculicen los objetivos institucionales.

Dimensión 3: Dirección por excepción pasiva

La dirección por excepción pasiva el líder actúa únicamente si el grupo de trabajo se sale del rumbo de las normas. El líder asume una actitud similar al *laissez-faire* (dejar hacer) evitando responsabilidades y se aleja de tomar decisiones (Pirela, 2010).

Se prefiere dejar las cosas como se encuentren y esperan a que los problemas adquieran relevancia para recién intervenir (Molero *et al.*, 2010).

Dichas afirmaciones sobre la dirección por excepción pasiva asume la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente aún no es necesario intervenir esperando que los inconvenientes sean crónicos para recién actuar. El líder aquí no es incisivo con el monitoreo del trabajo y se aborda a los trabajadores únicamente para acusarlos de los errores cometidos.

1.2.2 Variable Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional tiene un novel desarrollo. Es un término instaurado por Gallerman en el año 1960 en el campo de la psicología industrial-organizacional. En el trayecto del tiempo, las definiciones que cuenta son diversas, presentando más bien especial énfasis en lo metodológico. En lo que sí existe amplio acuerdo por parte de los investigadores es que el clima organizacional tiene impacto sobre el desempeño individual del trabajador (García, 2009).

Conviene precisar que el clima organizacional también es conocido como clima laboral (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015).

Sandoval (2004) explica que las definiciones de clima organizacional se refieren a las características del trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta, el cual tiene consecuencias en el desarrollo laboral porque involucra aspectos del sistema organizacional con el comportamiento personal. Dichas particularidades están presentes en toda organización, permaneciendo relativamente en el tiempo y es lo que distingue un área de otra o una empresa con otra.

Se aprecia en dicha sentencia que la importancia y valor del clima organizacional se encuentra en el impacto que este tiene sobre el desarrollo de actividades en toda organización y hace que se distinga una entidad u organización de otra.

El clima organizacional cuenta con un espacio distinguido en la administración del capital humano y actualmente mantiene gran vigencia en su campo de estudio atendiendo organizaciones de todo tipo y de todo tamaño que buscan evaluarlo e identificar oportunidades de mejora (Méndez, 2006).

En ese sentido, puede expresarse que el clima organizacional posee un aspecto metafórico al estado del tiempo bajo el cual los colaboradores desarrollan sus actividades en la entidad. Si se expone de forma favorable o adversa tendrá repercusiones que condicionarían los resultados organizacionales.

El Clima organizacional en la mayoría de las instituciones sociales y políticas es de mucho valor, ya que la vida en toda entidad varía en las apreciaciones de los colaboradores de acuerdo a los niveles de la misma, esto influye mucho en el cumplimiento del trabajo y el logro de los objetivos. Teniéndose en cuenta que se está instaurando la modernización del Estado, las instituciones públicas deben ir mejorando sobre todo por brindar un mejor servicio al ciudadano.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) dan a conocer que un colaborador, trabajador, empleado de una empresa, entidad u organización viene a ser un individuo biosicosocial en el que su salud, bienestar y estado de felicidad son los componentes de su vida y además de su trabajo. Sin embargo, señalan que es de tenerse en cuenta que el bienestar y la felicidad no son posibles de conducir sin el resultado de la armonía en lo físico y psicológico con el entorno.

Indican en dicho sentido que, para que el ambiente de labores sea un centro o principio de salud, es necesario y fundamental la existencia de un clima que genere y procure confianza, contribuyendo al alejamiento de situaciones en el que se manifiesten condiciones y actos negativos hacia el ente organizacional, ya sea con el personal subordinado, colegas, compañeros o superiores. Entonces debe interiorizarse o percibirse que se realiza algo beneficioso, que le otorgue razón al esfuerzo que se desarrolla diariamente. Cada trabajador debe reconocer que la organización en verdad se preocupa por lo que necesita.

Un clima organizacional positivo condiciona la consecución de los objetivos institucionales originado a raíz de un mayor sentimiento de pertenencia hacia dicha organización. En contraparte, cuando el clima organizacional es percibido de forma negativa la entidad se enfrenta al desinterés de los trabajadores con los objetivos o metas institucionales, además de un resquebrajamiento del ambiente de labores, lo que impacta en hechos de conflicto, débil desempeño, faltas e ineficiencia.

El malestar puede exponerse de diferentes maneras. La manifestación más expresa es la deserción real o potencial, con empleados que a la menor oportunidad esperan dejar o escapar de su centro para cambiarlo por otro. Una entidad con un clima organizacional debilitado genera condiciones que atentan contra la salud mental y física de su comunidad laboral. Asimismo, precisan que un clima organizacional conveniente es de encargo de la alta dirección de la entidad (Salazar *et al.*, 2009).

Son los líderes de una organización quienes tienen el rol de desempeñar una función vigilante en la generación y afianzamiento del clima organizacional. Ellos son quienes les corresponde establecer lo que se debe atender, valorar y seguir; son partícipes de los

incidentes críticos y de las crisis de gestión, además de determinar la enseñanza y formación que deben atender (Salazar *et al.*, 2009).

En esa línea, al mencionar el término clima organizacional es indefectible introducirse profundamente en la percepción del colaborador acerca de las condiciones en que lleva a cabo sus labores en el área, así mismo en sus esperanzas relacionadas a la forma de convivencia en el trabajo. Dicho término conlleva al que hacer planificado, logrando que las personas en forma individual o como equipo y al mismo tiempo las entidades organizaciones se desarrollen mejor. Es de observarse la posibilidad de que existan diversos climas en una organización. La base de cualquier organización se respalda en su capital humano, es su fundamento, constituye su “*argé*”, y el clima en que habita es valioso para el desarrollo de la organización (Salazar *et al.*, 2009).

Comúnmente se observa como característica frecuente en entidades que no atienden este concepto de clima organizacional, la falta de compromiso del colaborador con su institución. Nadie ofrece de manera voluntaria y entusiasta su apoyo a las necesidades que pueda urgir su centro laboral, porque acudir a un ambiente tenso, u opresor en algunos casos, no es para nada agradable. Por ello, bajo condiciones desfavorables de clima organizacional las potencialidades de los colaboradores de una empresa se ven limitadas, no obstante poseer un amplio espectro de posibilidades. Incluso, en su punto álgido es pretexto para el sabotaje o abandono. Cuestiones que toda empresa seria y responsable debe de proteger en aras de la salud laboral, la cual es considerada de impacto directo en el rendimiento laboral. En tal sentido, se puede reflexionar su trascendencia y vital importancia para que los que dirigen o lideran la organización cuiden y promuevan un clima organizacional auspicioso que haga valorar a los trabajadores el orgullo por pertenecer a su organización.

Toro, Ochoa y Vargas (2004) exponen que durante los últimos años el clima organizacional se ha tornado de suma trascendencia, mostrándose interés en dicho tema debido a la interiorización consciente por parte de quienes dirigen las organizaciones tomando en cuenta que la persona es un ser con necesidades psicológicas, físicas y de emociones, no únicamente en el sentido individual, sino incluyendo su relación laboral, lugar donde los trabajadores pasan en realidad la mayor cantidad de tiempo y que a su vez es el sitio en el que cada uno de ellos ansía progresar y evolucionar en el sentido profesional y como ser humano.

De igual modo, precisan que las características del sistema organizacional originan el tipo de clima en la entidad e impacta en las motivaciones de quienes integran dicha empresa u organización y su respectivo comportamiento. Dicho comportamiento provoca consecuencias que se ven reflejadas directamente con la productividad, satisfacción, adaptabilidad, creatividad y otros. En este punto, señalan que, en lo que respecta la creatividad, las personas con tales características, no siempre se detienen solo en la solución, sino además prestan especial atención a la formulación, tienden a sorprender, cambian si consideran que ello es lo mejor, son abiertas a escuchar el aporte de otras opiniones y asumen las dificultades como desafíos. Si lo pretendido es trabajar con un grupo de personas creativas, con los beneficios que ello proporciona, pues entonces las organizaciones deben tomar conciencia que es fundamental e irrenunciable promover un favorable clima organizacional, desterrando de su vientre los temas o asuntos negativos.

Para que dichas personas sientan y canalicen sus esfuerzos y asuman que son valiosos para la organización es imprescindible que la empresa cuente con directivos preparados en el manejo de estos temas, siendo evaluados y monitoreados oportunamente anticipándose a eventos que puedan debilitar el clima favorable. De igual manera, señalan que es posible sacar provecho del conocimiento sobre el clima organizacional para generar en los

colaboradores de la empresa la autonomía, libertad, innovación e ideas novedosas los cuales se encuentran como potencial en ellas, lo que finalmente permitirá trascender de manera invaluable en la organización, dotándola de inmejorables oportunidades para mejorar cada día.

Dimensiones de la variable clima organizacional

De acuerdo con Sandoval (2004) las dimensiones del clima organizacional son características factibles de ser medidas en una entidad o empresa y que tiene injerencia en la conducta de los integrantes de dicha organización.

Por este motivo, para llevar adelante un diagnóstico de clima organizacional es necesario que se conozcan las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los componentes que alteran o modifican el ambiente en el trabajo.

Fernández, Cobos y Figueroa (2015) también sostienen que el clima organizacional está integrado por sentimientos percibidos por los trabajadores en su entorno laboral, el cual interviene en los componentes del sistema de la organización y en la conducta personal en donde labora. Asimismo, mencionan que para la evaluación del clima organizacional en las organizaciones existe un instrumento procedente de la Fundación para el desarrollo científico de la Universidad Konrad Lorenz, Colombia, desarrollada por los investigadores Acero y colaboradores en 2006 denominada Escala de Clima Organizacional EDCO, la cual demostró su aplicabilidad satisfactoria para estudios llevados a cabo en diversos países, siendo empleada en investigaciones de instituciones públicas en países como México, Cuba y Perú.

Esta escala incorpora las dimensiones adoptadas que valoran el clima organizacional en la presente investigación: 1) relaciones interpersonales, 2) retribución, 3) sentido de pertenencia, 4) disponibilidad de los recursos, 5) estabilidad, 6) claridad y coherencia en la dirección y 7) estilos de dirección . Sus definiciones se desarrollan a continuación:

Dimensión 1: Relaciones Interpersonales

Es el grado en que los trabajadores se apoyan entre sí y a qué tanto se desarrollan relaciones con amabilidad y respeto. Este grado de relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas cuando se aprecian cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas (Casales, Ortega y Romillo, 2000).

Estas relaciones involucran las que sostienen trabajadores y jefes, a la manera de cómo se llevan, a la capacidad del jefe de generar una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo, a la forma de tratarse y también si las órdenes impartidas están acordes a las funciones del personal.

Dimensión 2. Retribución

Es el grado de equidad en la compensación económica y demás beneficios como consecuencia del trabajo realizado.

Casales *et al.* (2000) señalan que la retribución es el nivel en que los empleados de una entidad u organización aprecian una justa estimulación en comparación con la cantidad, calidad y dificultad de las funciones que le han sido encomendadas. Dicha dimensión incluye tanto el aspecto material como moral.

Por lo tanto, este aspecto deriva de las acciones que establezcan los directivos con sus trabajadores, ya que son ellos quienes disponen de la autoridad para otorgar o gestionar beneficios en el ámbito económico salarial; en salud, a través de campañas o convenios

interinstitucionales; y también preocupándose por el desarrollo profesional, cuando otorga facilidades para que el personal alcance sus aspiraciones o metas personales. Son estos gestos los que conllevan a una integridad muy fuerte entre los trabajadores y su organización, ya que este personal reconocerá que su institución los estimula con esmerada justicia.

Dimensión 3: Sentido de pertenencia

Es el grado de orgullo hacia la empresa. Le asisten el compromiso y responsabilidad con los objetivos establecidos.

Está referido a la capacidad de valorarse como partícipe de un grupo en la organización. De igual modo, se concibe como la relación empresa y empleado. Dicha vinculación se sitúa hacia la consecución de los objetivos individuales así como de la organización, si estos objetivos coinciden, se satisfacen recíprocamente, manifestándose responsabilidad social por parte de la entidad, genera la prosperidad en sus colaboradores, promoviendo el sentido de pertenencia a la institución. Si el colaborador es capaz de brindar habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas a lado una actitud objetiva de cara al aprendizaje y nivel de rendimiento, la organización le otorga responsabilidades que se vuelven en un desafío y un mejoramiento continuo de su condición en la empresa (Chiavenato, 1994).

Méndez (2006) señala que el sentido de pertenencia explica el alto grado de identificación con los objetivos de la institución.

En el mismo orden se manifiestan Casales, Ortega y Romillo (2000) señalando que el sentido de pertenencia está dado por el nivel de identificación que poseen los trabajadores con las aspiraciones y políticas de la entidad valoradas y sentidas como un todo único. Es

el percibirse pieza integrante de una sola unidad con el orgullo profundo por la búsqueda y logro de las metas institucionales.

Lo expuesto permite desprender que cuando el clima organizacional se encuentra fortalecido, el sentido de pertenencia se verá beneficiado y ello conlleva indefectiblemente a que los trabajadores encuentren sentido de esmerar sus actitudes frente al trabajo, preocupándose por el futuro de la empresa, recomendándola a otros colegas porque tienen incorporado el orgullo de pertenecer a ella, sintiéndose identificados y con la capacidad de aumentar sus esfuerzos cuando la organización los necesite.

Dimensión 4: Disponibilidad de los recursos

Se refiere al grado en que los trabajadores disponen de facilidades para contar con información, equipamiento y soporte de otras áreas y colegas para llevar adelante el desarrollo de sus labores.

Prieto (1987) sobre la disponibilidad de los recursos señala que esta supone convencionalmente la asignación de manera eficiente de los recursos, sustentada en el factor analítico de largo plazo. Para que esta disponibilidad se desprenda de cuestionamiento, deberá buscar contrarrestar deficiencias en la organización de recursos.

Son los mismos trabajadores los que reconocerán el grado en que el puesto de trabajo cuenta con los recursos materiales y ambiente físico necesarios que les permitirán llevar adelante su trabajo. Esto involucra el equipamiento y soporte que se desprende de las condiciones físicas ambientales básicas como los espacios adecuados, iluminación, ventilación, mobiliario, aspectos sanitarios, accesos, entre otros (Casales *et al.*, 2000).

Dimensión 5: Estabilidad

Grado en que los empleados reconocen que la empresa garantiza la continuidad laboral y no existen bajo ningún término alguna amenaza de despido injustificado.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) sostienen que la estabilidad resguarda los ingresos del empleado, los cuales permiten atender sus necesidades y la de su familia y a su vez resguarda los ingresos de la organización porque el trabajador otorgará su conocimiento comprometiéndose con mística a la institución. La estabilidad condiciona favorablemente la producción y trasciende en el desarrollo organizacional, social y económico con los beneficios de concordia social y laboral. La estabilidad laboral busca un vínculo perdurable en la relación de trabajo en la que se deja al trabajador la posibilidad de finalizar esta reciprocidad y únicamente por motivos que impidan su continuidad se deriva esta facultad a la organización. Por consiguiente, la estabilidad laboral es un derecho del trabajador condicionada al cumplimiento de sus deberes propios del acuerdo contractual que sostiene con un desempeño empleable, sin amenazas por su condición social, edad o de fe. Para la organización no le constituye un derecho disponer de esta estabilidad puesto que el trabajo forzoso quedó en épocas atrás. Al quedar restringido este derecho al empleador se evita el abuso contra el trabajador a estar sometido a un despido carente de sustento que le perjudique y lleve a él y a su familia en la desesperación. Con esto, la estabilidad laboral adopta una postura responsable entre el empleador y el trabajador.

Dimensión 6: Claridad y coherencia en la dirección

Acero et al., citado por Fernández et al. (2015), señalan que es el grado de nitidez de los funcionarios de la alta dirección acerca del futuro de la organización. Conciernen la evaluación en cuánto las metas de las áreas coinciden con los las políticas establecidas por la institución.

Corresponde este aspecto al conocimiento sistemático de la gestión ya que las metas de las áreas deben coincidir con los objetivos institucionales, de manera que se encuentren articulados y contribuyan a no salirse de la óptica de los logros planteados. Es por ello que la organización debe preocuparse que los trabajadores tengan en claro hacia dónde apuntan las estrategias declaradas por la institución, de manera que las conozcan, las entiendan y aporten en salvaguarda de ellas.

Dimensión 7: Estilos de Dirección.

Está vinculado a cómo los superiores apoyan, generan y otorgan participación a los trabajadores.

Los estilos de dirección se refiere a qué tanto los trabajadores asumen que la institución los toma en cuenta con posibilidades de ser incluidos en la determinación de objetivos y en la toma de decisiones en asuntos que le concierne directamente (Casales *et al.*, 2000).

Cuando la organización promueve la participación de los diferentes órganos que la conforman, genera relación entre las diferentes áreas, lo que trae consigo que entre ellas se trabaje en equipo, se facilite información oportuna y se apoyen en superar sus problemas.

1.3 Justificación

Justificación legal

El trabajo de investigación aportará al conocimiento, ya que se analizará la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional y así reafirmar las teorías existentes. Con los resultados de este estudio se permitirá valorar aspectos que pueden contribuir a atender diferentes problemas que se presenten en la institución en el marco de su competencia funcional.

En ese sentido, el presente estudio permitirá apreciar el grado de correlación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral a fin de que ambas variables mejoren en dicha Dirección. Las entidades del Estado deben proporcionar un servicio que trascienda en un mejor servicio al ciudadano. En consecuencia, legalmente se encuentra en la necesidad de abordar dichos temas.

Justificación teórica

Bajo el punto de vista teórico, la investigación contribuirá al conocimiento en la medida que enriquezca las teorías respecto a la mejora del comportamiento organizacional con relación al liderazgo transaccional que se desarrolla en las instituciones públicas, en este caso en el Ministerio de Agricultura y Riego en el Área de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del distrito ubicado en Jirón Yauyos 262 Cercado de Lima.

Justificación social

El estudio sobre liderazgo transaccional y clima organizacional se ha desarrollado con la finalidad de evaluar si los directivos y colaboradores del MINAGRI - DEEIA están satisfechos con lo que actualmente la organización les ofrece, ya que mantener un clima organizacional favorable es importante para poder cumplir con la misión y objetivos de la organización.

La presente investigación aportará información sobre el líder y el clima organizacional en los funcionarios de la DEEIA – MINAGRI y que servirá como una herramienta de reflexión y dirección a los directivos. Esta información entregará resultados que podrán aprovecharse para atender aspectos en el desarrollo personal e institucional que finalmente

impactarán en una mejor oferta social al proporcionarse servicios públicos de mejor calidad.

Justificación metodológica

El estudio realizado adecuará los instrumentos de investigación para poder valorar las variables de estudio. El instrumento Escala de Clima Organizacional EDCO desarrollado por Acero y colaboradores probará su aplicación bajo la realidad de la gestión pública peruana en la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego. Asimismo, este trabajo podrá sumarse a otras investigaciones ya desarrolladas y exponer su eficacia tanto en el proceso metodológico como en el de los instrumentos empleados.

1.4 Formulación del problema

En el Perú se puede decir que no se protegen las capacidades administrativas estables. Esto origina que cada gobierno que ingresa imponga sus propias políticas, las cuales perjudica muchas veces las actividades y funcionamiento de los trabajos, provocando inestabilidad e incertidumbre en los trabajadores.

El Ministerio de Agricultura y Riego es una entidad del Estado del Perú y hasta el gobierno actual han pasado por él cinco ministros, cada uno de ellos con sus propias políticas, y criterios de prioridad. Se sabe que toda política sectorial es la que modifica el ingreso de las nuevas gestiones y reestructura el esquema organizativo de la institución, dando lugar a los cargos directivos, que en el Perú se le denomina “cargos de confianza”.

Estos cargos son causantes de la inestabilidad del personal, donde muchos de ellos tienen años de experiencia en el sector y se ven afectados en la mayoría de los casos con la salida de algunos por el ingreso de otros que no cuentan con los conocimientos y

experiencia deseada para liderar eficazmente los puestos en los que son asignados; pero que sin embargo ingresan con un sueldo de hasta tres veces del que tenía la persona a la que reemplazó. Ello origina malestar en el personal con experiencia, dando lugar a la incertidumbre y desmotivación en el trabajo, produciéndose así un clima organizacional desfavorable.

En los documentos que han sido fuente de consulta para abordar el clima organizacional se identifica que los autores dan a conocer la prioridad de este tema en toda organización pública o privada, necesario para que avalen un alto desempeño con mejores resultados de trabajo. Si el clima organizacional se desarrolla deficientemente en una organización se generará condiciones hacia una débil motivación y una insatisfacción laboral en los trabajadores. La eficacia, eficiencia, la productividad y la competitividad son componentes básicos para que un ente organizacional alcance resultados superiores. Las investigaciones demuestran el rol importante de un ambiente laboral satisfactorio para poder lograrlos.

Para toda organización resulta fundamental tener un clima organizacional con un estado motivacional a tope entre los trabajadores y los directivos que permita evidenciar las capacidades, habilidades y competencias. Igual de trascendente es reconocer la importancia de los aspectos emocionales con entornos afectivos, de desarrollo y efectividad personal, en aras del bienestar y progreso del trabajador como el de la organización.

Con la reestructuración que ha tenido el Ministerio de Agricultura y Riego, la Dirección General de Competitividad Agraria contaba con tres direcciones de línea y actualmente modificada por la Dirección General de Políticas Agrarias, la cual consta de dos direcciones de línea: la dirección de Políticas y Normatividad Agraria y la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria DEEIA, la cual viene a ser objeto del

presente estudio y en donde se observan argumentos suficientes para evaluar la relación existente entre el clima organizacional anterior como el que se presenta actualmente.

Con la modernización del Estado peruano se viene promoviendo una mejora del aparato público para lograr una mayor eficiencia y productividad. Es por ello que a través de las capacitaciones al personal y apoyo para su desarrollo profesional se ha dado convenios con las universidades públicas y privadas en procura de su beneficio.

El clima organizacional en toda institución es importante ya que constituye la imagen de toda organización productiva y de servicio que refleja el comportamiento del personal que trabaja por un bien común; en este caso, la difusión de información.

Por ejemplo, en la Dirección General de Políticas Agrarias se cuenta con dos direcciones de línea y se observa que siempre se está dispuesto a propiciar la integración entre los colaboradores que integran dicha dirección, dando lugar a que se tenga una personalidad propia y distinguida, coherente con los nuevos desafíos que motivan al personal en bien de la institución.

En toda empresa es necesario involucrar a todos los colaboradores, sean profesionales, técnicos y administrativos con el fin de brindar un servicio eficiente a los usuarios que requieren y necesitan de la información. La organización pública debe aplicar los progresos de la empresa privada evaluando permanentemente el clima laboral y la motivación del personal, involucrando tanto a funcionarios como trabajadores, con el fin de obtener cada vez mejores resultados. Los servidores públicos deben sentir que son parte del cambio, que su opinión influye en las acciones y políticas que la organización implementa.

Para llevar adelante una institución se necesita de un liderazgo capaz de desarrollar un clima propicio al interior de la organización. Si los diversos factores que componen el

clima organizacional son descuidados por sus líderes, se generarán actitudes por parte de los trabajadores que afectarán el rendimiento organizacional que finalmente terminarían por comprometer en cierta medida los objetivos y estrategias sectoriales que se hayan establecido.

Es así que la presente investigación sustenta que se formulen las siguientes interrogantes:

1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

2.1.1 Variable 1:

X = Liderazgo transaccional

2.1.2 Variable 2:

Y = Clima organizacional

Definición conceptual de variables

Variable 1: Liderazgo Transaccional

Cuadra y Veloso (2007) conceptualizan el liderazgo transaccional como un compuesto de tres tipos de estrategia. Recompensa contingente es el grado en que el líder define transacciones o intercambios constructivos y positivos con los adeptos por el esfuerzo llevado a cabo, lo que deviene en compromisos de recompensar el óptimo rendimiento. Seguidamente existe la administración por excepción, entendida por el grado en que el líder asume acciones correctivas tomando como referencia los resultados de las transacciones con sus seguidores. Esta administración por excepción se encuentra distinguida en dos vertientes: Activa y Pasiva. Para diferenciar una de otras se toma en consideración el tiempo en que el líder resuelve su intervención. Es activa cuando el monitoreo se asume con anticipación a los problemas y se realizan acciones para superarlos sin esperar que se vuelvan obstáculos. Las transacciones para dicho tipo están trazadas para incentivar constantemente a los trabajadores a impedir errores. En cambio, el liderazgo bajo la estrategia de administración pasiva aguarda tomar acción solo cuando los problemas se han generado.

Variable 2: Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interior percibido por los integrantes de la entidad. El clima organizacional tiene fuerte vinculación con el nivel de motivación de los miembros que integran la institución laboral. Cuando dicha motivación es valorada alta, el clima se eleva y se evidencia en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, apoyo, etcétera. Por el lado opuesto, si se presenta una motivación baja, sea esta por frustración u obstáculos en la satisfacción de las necesidades, el clima suele disminuir exponiéndose, entre otros, momentos de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción. En casos más severos, incluso podrían llegar a presentarse agravios, motines, disconformidad y más, en un claro enfrentamiento frontal con la entidad (Chiavenato, 2011).

2.2 Operacionalización de variables

Definición operacional

Variable 1: liderazgo transaccional

Es el conjunto de procedimientos estratégicos para medir el liderazgo transaccional con las dimensiones: Recompensa contingente, dirección por excepción, tanto activa como pasiva y medido en una escala ordinal.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo Transaccional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles y Rangos
Recompensa contingente	Satisfacción	1 y 2	Siempre (3)	Eficiente (19-24)
	Transferencia	3 y 4	A veces (2)	Regular (13- 18)
	Motivación	5 - 8	Nunca (1)	Deficiente(8 - 12)

Dirección por Excepción activa	Desarrollo Organizacional	9 - 12	Siempre (3)	Eficiente (19-24)
	Aprendizaje	13 - 16	A veces (2)	Regular (13- 18)
			Nunca (1)	Deficiente(8 - 12)
Dirección por Excepción pasiva	Rentabilidad	17 - 24	Siempre (3)	Eficiente (19-24)
			A veces (2)	Regular (13- 18)
			Nunca (1)	Deficiente(8 - 12)
Total de la variable Liderazgo transaccional		1 - 24	Siempre (3)	Eficiente (56- 72)
			A veces (2)	Regular (40-55)
			Nunca (1)	Deficiente (24-39)

Variable 2: clima organizacional

Es el conjunto de procedimientos estratégicos para medir el clima organizacional con las dimensiones consideradas para la presente investigación y medido en una escala ordinal.

Tabla 2
Esquema de la operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala de medición	Niveles
Relaciones Interpersonales	Relación empleado jefe	1-5	Siempre (3)	Alto (12- 15)
			Algunas veces (2)	Medio (8-11)
			Nunca (1)	Bajo (5-7)
Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo	6-10	Siempre (3)	Alto (12- 15)
			Algunas veces (2)	Medio (8-11)
			Nunca (1)	Bajo (5-7)

Retribución	Relación institución empleado	11-15	Siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)	Alto (12-15) Medio (8-11) Bajo (5-7)
Sentido de pertenencia	Percepción de la institución	16-20	Siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)	Alto (12-15) Medio (8-11) Bajo (5-7)
Disponibilidad de los recursos	Puesto de trabajo	21-25	Siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)	Alto (12-15) Medio (8-11) Bajo (5-7)
Estabilidad	Estab. laboral	26-30	Siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)	Alto (12-15) Medio (8-11) Bajo (5-7)
Claridad y coherencia en la dirección	Conocimiento sistemático	31-35	Siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)	Alto (12-15) Medio (8-11) Bajo (5-7)
Estilo de dirección	Relación entre diferentes áreas	36-40	Siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)	Alto (12-15) Medio (8-11) Bajo (5-7)
Total de la variable clima organizacional		1-40		Alto (94- 120) Medio (67- 93) Bajo (40-66)

2.3 Método

El método utilizado en la presente investigación ha sido el hipotético-deductivo con un enfoque cuantitativo. De acuerdo a lo establecido por Bernal (2010) el método hipotético deductivo corresponde a un procedimiento originado por unas afirmaciones en propiedad de hipótesis y persigue refutar o falsear dichas hipótesis, desprendiendo a partir de las mismas conclusiones que deberán cotejarse con los hechos.

Para Cegarra (2004) el método hipotético deductivo es la vía lógica para hallar la solución a los problemas que nos planteamos. Es expresar hipótesis sobre las aparentes soluciones al problema planteado y en verificarlos con los datos con que se cuenta para observar si éstas coinciden.

2.4 Tipo de Investigación

Por su finalidad la investigación se desarrolló como básica, también conocida como fundamental ya que es un trabajo original que pretende colaborar, ampliar, intensificar y aclarar el conocimiento científico sin que esté bajo la exigencia de aplicación inmediata al no estar inmersa en un compromiso comercial. No obstante, ello no la discrimina que sus resultados se sumen en aplicaciones valiosas (Cegarra, 2004).

En cuanto al nivel de la investigación, por su alcance se enmarca en el descriptivo correlacional y los niveles son diferentes en los estudios: explicativo, exploratorios, descriptivo y correlacionales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Los trabajos descriptivos indagan en detallar las cualidades y los perfiles de los individuos, grupos, comunidades, procesos, objetos u otro fenómeno sujeto a evaluación o verificación (Hernández *et al.*, 2014).

Las investigaciones correlacionales poseen como objetivo saber la relación o grado de vinculación que se presentan entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico (Hernández *et al.*, 2014).

Conocidas las definiciones precedentes, es posible establecer que el tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional, por cuanto inicialmente se describe y caracteriza cada una de las variables de estudio. Posteriormente a este proceso se llevó adelante la medición del grado de relación o vínculo de las variables estudiadas.

2.5 Diseño

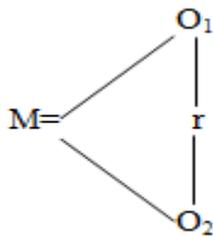
El diseño de investigación está referido a la estrategia admitida en procurar alcanzar la información deseada con el fin de responder al planteamiento del problema (Hernández *et al.*, 2014).

Para el desarrollo de la presente investigación, el diseño fue no experimental, toda vez que se realiza sin maniobrar intencionadamente las variables, limitándose simplemente a observar los fenómenos en su ambiente natural para luego proceder a evaluarlos o analizarlos (Hernández *et al.*, 2014).

En tal sentido, se trata de estudios en los que no se hace variar de manera voluntaria las variables pretendiendo ver su impacto en otras variables. Lo que se hace en los trabajos no experimentales es observar los hechos de estudio tal y como se muestran en su desarrollo natural, para luego evaluarlos (Hernández *et al.*, 2014).

El diseño del trabajo llevado a cabo en la presente tesis fue no experimental, transversal correlacional, por cuanto se detallarán la relación entre dos variables en un momento temporal definido.

El diagrama que representa dicho diseño es el que se muestra a continuación:



Siendo:

M = 50 funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.

O₁ = Observación de liderazgo transaccional

O₂ = Observación de clima organizacional

r = Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

Estará conformada por 50 funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria entre varones y mujeres.

Tabla 3

Población de estudio

Funcionarios	Nivel	Población
Trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria	Area	50
Total		50

Muestra

La muestra viene a ser un subgrupo de la población de interés del que se recogen datos, y que debe delimitarse previamente con exactitud. La propiedad fundamental para que este sub grupo poblacional sea considerada como tal, es que deberá ser representativa a dicha población (Hernández, *et al.*, 2014).

Es importante señalar que cuando se incluye en el estudio a todos los casos del universo o población ésta se asume como censal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Sobre dicho criterio ha de expresarse que la investigación del presente trabajo es población igual a la muestra, por tanto se establece como censal.

Los criterios de inclusión y exclusión valorados o considerados para la delimitación poblacional, se exponen a continuación:

Criterios de Inclusión:

Personas de ambos sexos.

Funcionarios con experiencia de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.

Criterios de Exclusión:

Personal administrativo y de mantenimiento.

Personas sin experiencia.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Se ha utilizado para recopilar la información la encuesta de tipo confidencial y de carácter anónimo; es decir, no es necesario conocer el nombre del entrevistado, funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.

La Encuesta

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, la encuesta es la técnica de recolección de información empleada con el fin de registrar con veracidad la problemática existente, permitiendo de dicha manera que los propios actores proporcionen la información que se analizará posteriormente, de modo que permita validar las hipótesis.

Instrumento

Se emplearán dos cuestionarios, uno para evaluar la variable 1: liderazgo transaccional y otro para la variable 2: clima organizacional.

El cuestionario es un conjunto de preguntas que sirve para medir las variables, siendo el instrumento más recurrido para recolectar los datos sobre todo en fenómenos sociales (Hernández, *et al.*, 2014).

Instrumento para medir Liderazgo transaccional

Ficha técnica

Nombre : Cuestionario de Liderazgo transaccional

Autor : Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz

Adaptado por : María Luz Collantes Chagray

Lugar : Lima

Objetivo : Medir el liderazgo transaccional

Administración: Individual y/o colectiva

Tiempo de duración: 25 minutos aproximadamente

Contenido:

El cuestionario contiene un total de 24 ítems, distribuido en tres dimensiones: Recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva.

La escala y el índice respectivo son:

Nunca (1)

Algunas veces (2)

Siempre (3)

Tabla 4

Escalas y baremos de la variable liderazgo transaccional

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
(56-72)	(19-24)	(19-24)	(19-24)	Eficiente
(40-35)	(13-18)	(13-18)	(13-18)	Regular
(24-39)	(8-12)	(8-12)	(8-12)	Deficiente

Instrumento para medir la Clima organizacional

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario Clima organizacional

(Adaptado de Escala de Clima Organizacional EDCO)

Autores : Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., y Sanabria, B. (2006)

Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Adaptador: Marita Luz Collantes Chagray

Año: 2015

Lugar Lima

Objetivo: Medir el clima organizacional.

Administración: Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 25 minutos aproximadamente.

Contenido:

Se elaboró un cuestionario con un total de 40 ítems, distribuido en siete dimensiones: relaciones interpersonales, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de los recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y estilos de dirección.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Nunca (1)

Algunas veces (2)

Siempre (3)

Tabla 5

Escala y baremos de la variable clima organizacional

General	Cuantitativo							Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	Dim6	Dim 7	
(94-120)	(12-15)	(12-15)	(12-15)	(12-15)	(12-15)	(12-	(12-15)	Alto
(67-93)	(8-11)	(8-11)	(8-11)	(8-11)	(8-11)	(8-11)	(8-11)	Medio
(40-66)	(5-7)	(5-7)	(5-7)	(5-7)	(5-7)	(5-7)	(5-7)	Bajo

Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

Se encuentra respaldada por juicio de expertos. Para ello se aprobó con la validación de los dos cuestionarios que arrojan resultados favorables en el juicio de expertos (Apéndice D).

Tabla 6

Resultados de validación por juicio de experto de la variable liderazgo transaccional

Apellidos y Nombres	Valoración
Dra. Violeta Cadenillas Albomoz	Muy alto

Tabla 7

Resultados de validación por juicio de experto de la variable clima organizacional

Apellidos y Nombres	Valoración
Dra. Violeta Cadenillas Albormoz	Muy alto

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad del trabajo desarrollado en la presente tesis se ejecutó a través de prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach con el fin de evaluar la consistencia interna de los cuestionarios.

El alfa de Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, es un coeficiente estadístico que permite medir la coherencia o consistencia interna de los instrumentos. Su interpretación en la fiabilidad del instrumento puede valorarse de la siguiente manera: 0.25 indica baja confiabilidad; si alcanza 0.50, la fiabilidad es media o regular; si pasa el 0.75 es aceptable, y si supera a 0.90 es elevada y muy elevada (Hernández *et al.*, 2010).

Para determinar la confiabilidad, se ejecutó una prueba piloto a una muestra de 30 funcionarios cuyas particularidades eran análogas a la población estudiada. Generados los puntajes totales se procede a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad inter-elementos de dicho cuestionario.

Tabla 8

Confiabilidad de la variable liderazgo transaccional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	24

Interpretación:

La confiabilidad del instrumento correspondiente a la variable liderazgo transaccional es muy alta conforme lo evidencia el resultado obtenido que arrojó un valor de 0,937 puntos.

Tabla 9

Confiabilidad de la variable clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	40

Interpretación:

La confiabilidad del instrumento correspondiente a la variable clima organizacional es muy alta conforme lo evidencia el resultado obtenido que arrojó un valor de 0,958 puntos.

2.8 Método de análisis de datos

Procedimientos de recolección de datos.

La investigación se constituye como científicamente válida si se cimienta en información demostrable, capaz de dar respuesta a lo que se busca evidenciar con la hipótesis formulada. En tal sentido, es necesario efectuar un proceso de recolección de datos de manera planeada, con objetivos claramente definidos.

Luego de levantar la totalidad de la información, concierne determinar y elegir el programa o software informático a emplear, explorar los datos obtenidos en la recolección, procediendo a realizar un análisis descriptivo de los datos por variables, representar los datos por variables, calcular la confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos empleados, analizar e interpretar, recurriendo a pruebas estadísticas, las hipótesis planteadas, conocidas como análisis de estadística inferencial, efectuar análisis complementarios, elaborar los resultados y exponerlos (Hernández *et al.*, 2014).

Las técnicas adecuadas facilitaron el análisis e interpretación de la información, permitiendo posteriormente plantear las conclusiones. Finalmente hacen posible la toma de decisiones.

Asimismo, el análisis de datos cuantitativos se llevaron a cabo teniendo en consideración los niveles de medición de la variable y a través de la estadística, lográndose dar una descripción y situar las primordiales características de las variables recogidas particularmente.

Para evaluar cada variable se tuvo como necesidad emplear el programa estadístico para las ciencias sociales SPSS, versión 22. Este software permite realizar cálculos más sofisticados e intercambiar información. Así se pudo diagnosticar, con mayor rapidez y precisión, los problemas sometidos a investigación.

Estadística descriptiva.

Constituido por porcentajes en tablas y gráficas para demostrar la repartición de los datos y tablas de contingencias. El investigador inicia describiendo los datos para luego efectuar

análisis estadísticos y relacionar sus variables. Significa que se efectúa análisis de estadística descriptiva a todas las variables de la matriz conocida como ítems y después en cada una de las variables del estudio. Por último se realizan cálculos estadísticos para contrastar sus hipótesis (Hernández *et al.*, 2010).

Estadística inferencial.

Empleada para valorar cuantificaciones y probar hipótesis. Permite generalizaciones de la muestra a la población.

Análisis No Paramétricos

Se calculan los coeficientes de la Correlación de Spearman, que consiste en una prueba de análisis no paramétrico empleada si la escala del instrumento es ordinal (Hernández *et al.*, 2014). El Rho de Spearman es utilizado para medir el grado de relación entre variables de estudio.

2.9 Consideraciones éticas

Es preciso señalar que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado dentro de los parámetros éticos, solicitándose a los encuestados su gentil intervención, dándoles a conocer que el fin es netamente académico. Asimismo, se contó con el permiso correspondiente por parte de la dirección de la entidad materia de estudio. Finalmente, se mantiene la información levantada en este trabajo bajo el anonimato y con respeto estricto a su confidencialidad.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 10

Medidas de frecuencia de la variable liderazgo transaccional.

Niveles de frecuencia	n	%
Deficiente	3	6,0
Regular	41	82,0
Eficiente	6	12,0
Total	50	100,0

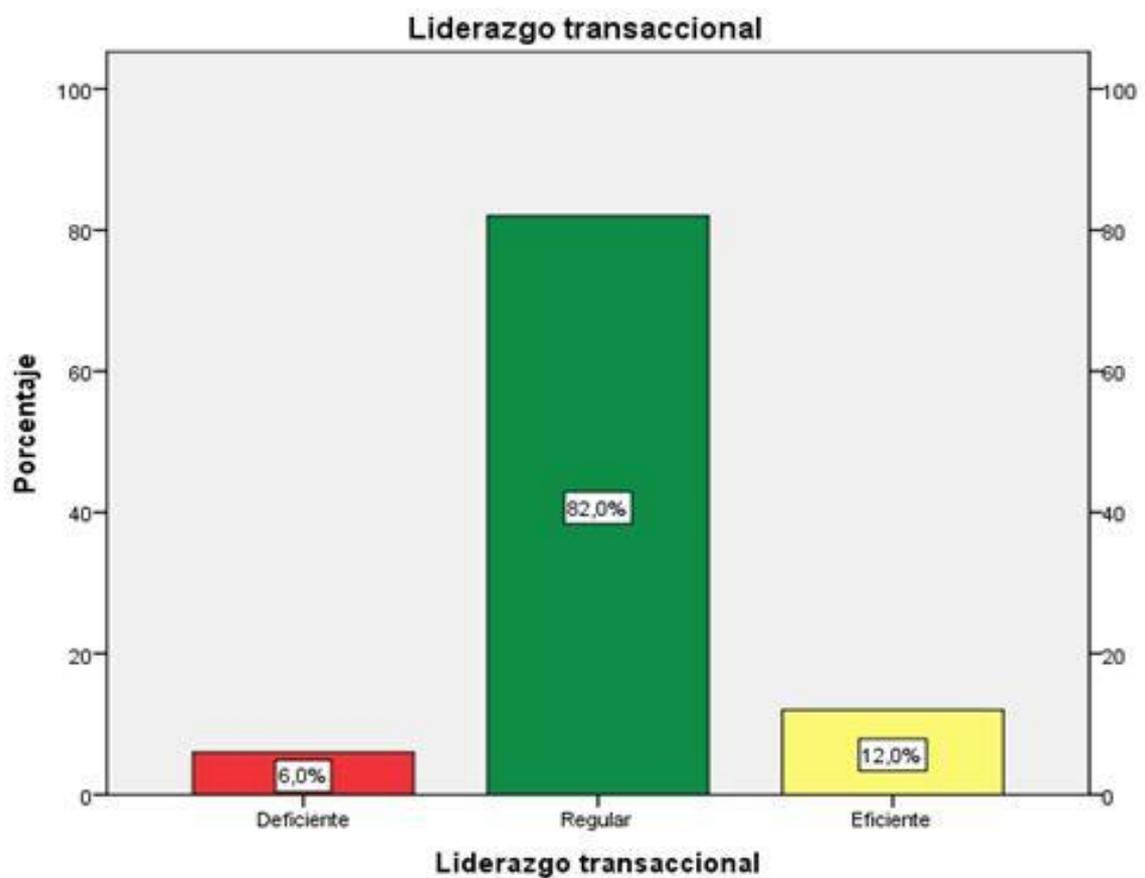


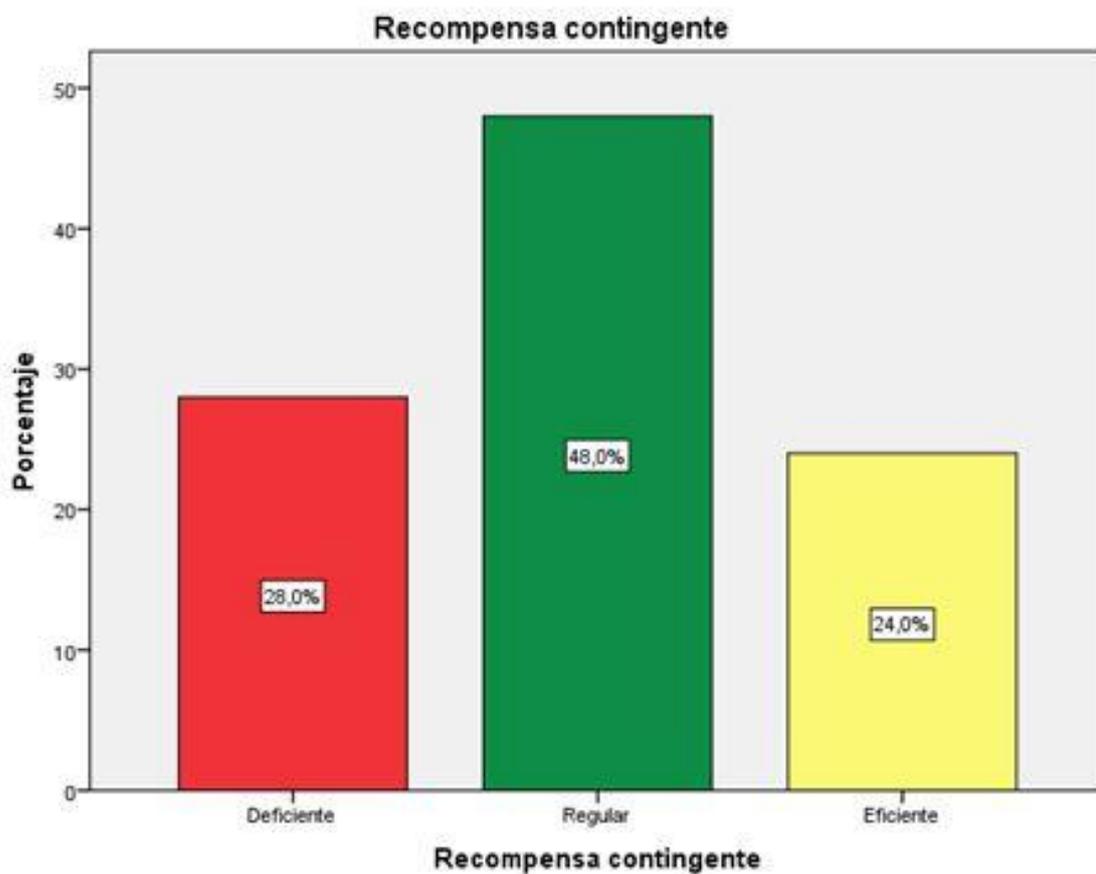
Figura 1. Medidas de frecuencia de la variable liderazgo transaccional.

En la tabla 10 y figura 1, se aprecia claramente que de los 50 funcionarios, el 6% manifiestan un nivel deficiente de liderazgo transaccional, el 82% señalan nivel regular y únicamente el 12% de ellos declaran un nivel eficiente con relación a la variable en mención.

Tabla 11

Medidas de frecuencia de la recompensa contingente

Niveles de frecuencia	n	%
Deficiente	14	28,0
Regular	24	48,0
Eficiente	12	24,0
Total	50	100,0

*Figura 2. Medidas de frecuencia de la recompensa contingente*

En la tabla 11 y figura 2, se aprecia con nitidez que de los 50 funcionarios, el 28% manifiestan un nivel deficiente de recompensa contingente del liderazgo transaccional, el 48% indican nivel regular y el 24% de ellos declaran un nivel eficiente con relación a la referida dimensión.

Tabla 12

Medidas de frecuencia de la dirección por excepción activa.

Niveles de frecuencia	n	%
Deficiente	12	24,0
Regular	32	64,0
Eficiente	6	12,0
Total	50	100,0

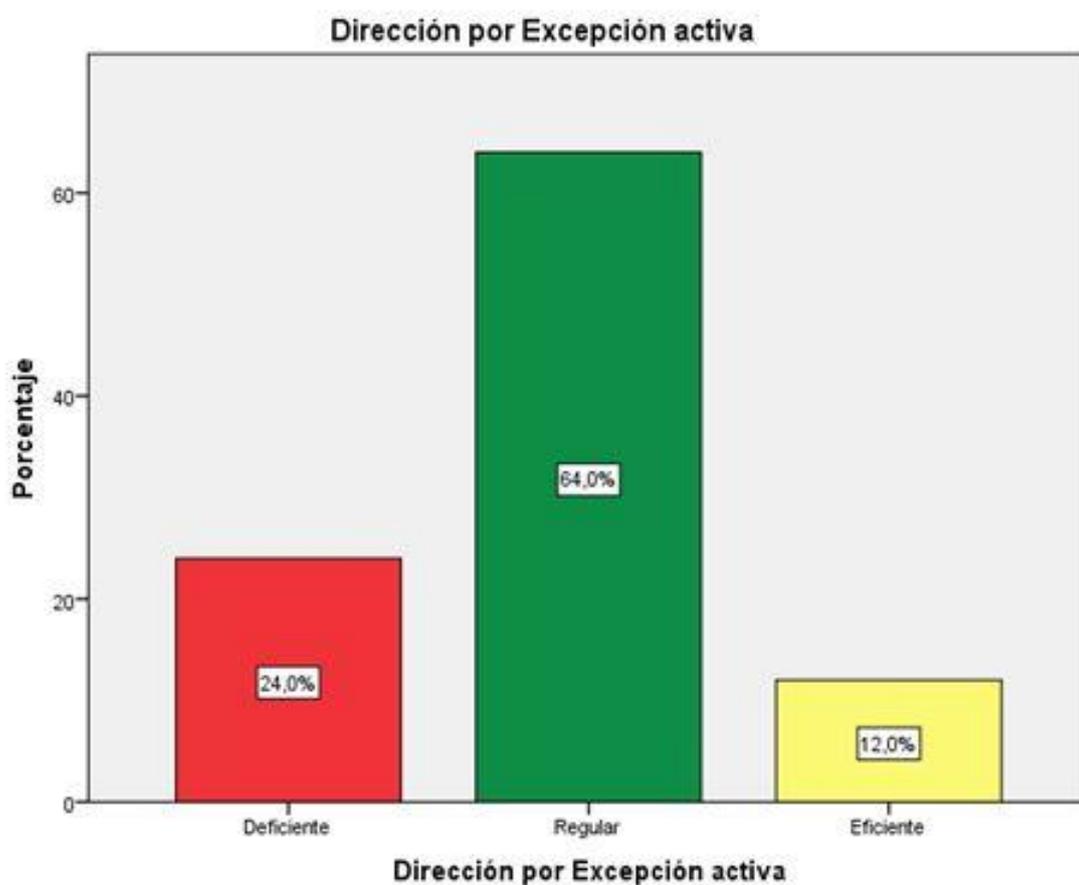


Figura 3. Medidas de frecuencia de la dirección por excepción activa.

En la tabla 12 y figura 3, se distingue que de los 50 funcionarios, el 24% revelan un grado deficiente de la dimensión dirección por excepción activa del liderazgo transaccional, el 64% indican nivel regular y tan solo el 12% de ellos declaran un nivel eficiente en relación a la dimensión en mención.

Tabla 13

Medidas de frecuencia de la dirección por excepción pasiva

Niveles de frecuencia	n	%
Deficiente	6	12,0
Regular	27	54,0
Eficiente	17	34,0
Total	50	100,0

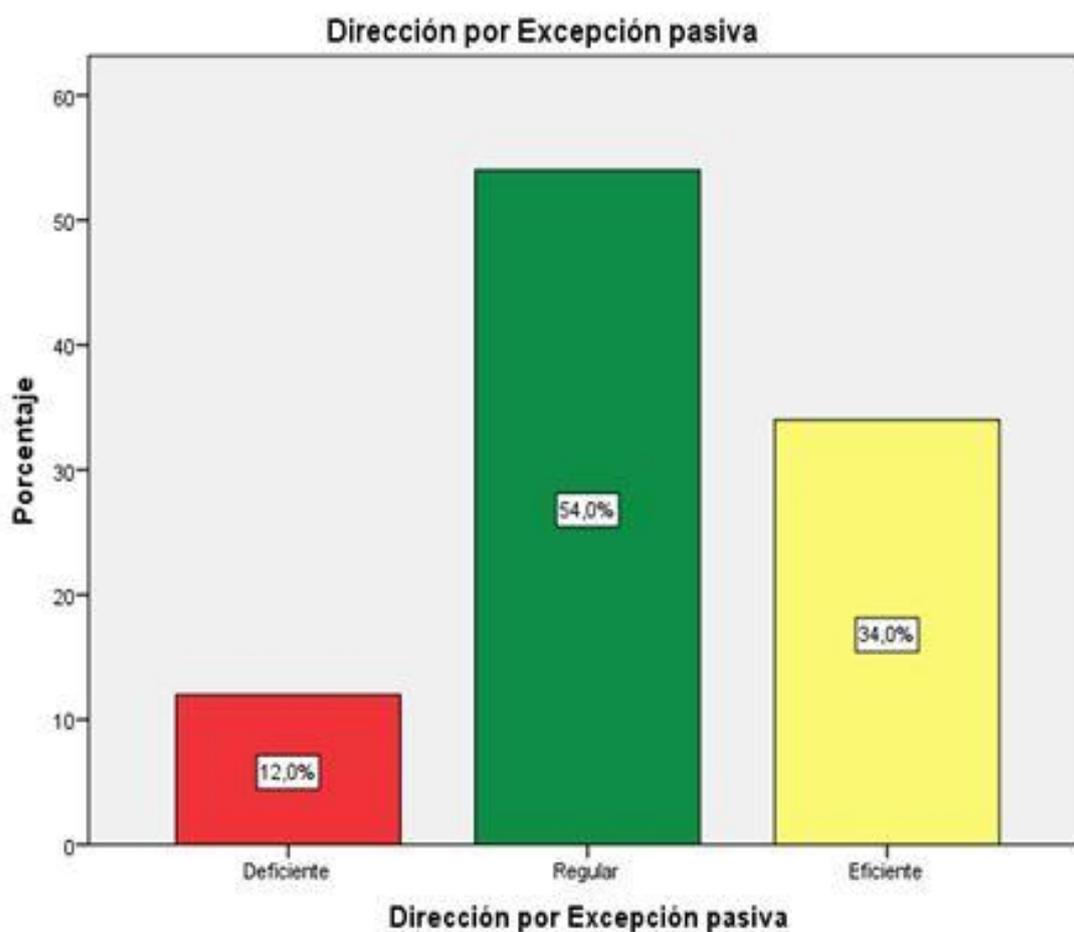


Figura 4. Medidas de frecuencia de la dirección por excepción pasiva

En la tabla 13 y figura 4, se distingue con claridad que de los 50 funcionarios, el 12% manifiestan un nivel deficiente de la dimensión dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional, el 54% indican nivel regular y el 34% de ellos expresan un nivel eficiente con relación a la dimensión en mención.

Tabla 14

Medidas de frecuencia de la variable clima organizacional.

Niveles de frecuencia	n	%
Bajo	20	40,0
Medio	25	50,0
Alto	5	10,0
Total	50	100,0

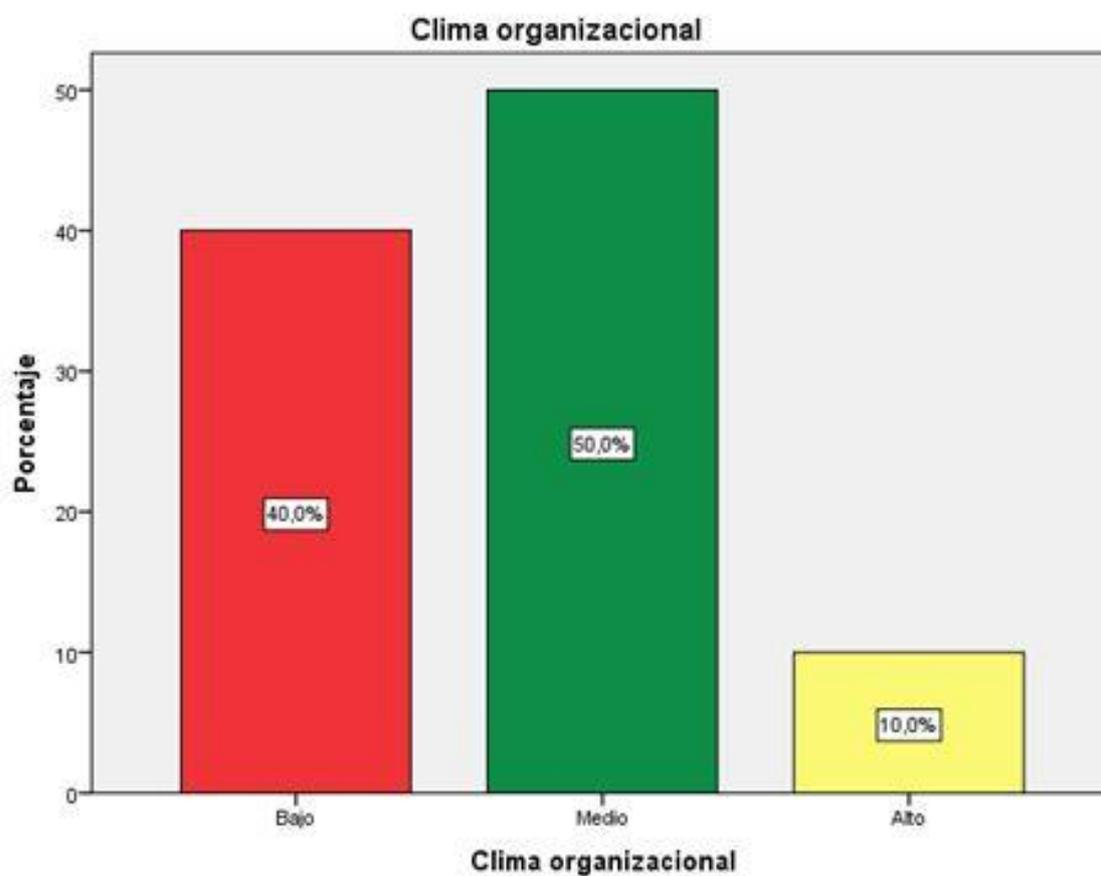


Figura 5. Medidas de frecuencia de la variable clima organizacional.

En la tabla 14 y figura 5, se aprecia de manera contundente que de los 50 funcionarios, el 40% expresan un nivel bajo de la variable clima organizacional, el 50% lo señalan como de nivel medio y el tan solo un 10% de ellos declaran un nivel alto de la variable en referencia.

3.2 Contrastación de hipótesis

Para demostrar la hipótesis se cumplió en proceder a emplear el coeficiente de correlación de Spearman, teniendo en cuenta que dicho estadístico es pertinente para establecer relaciones entre variables cualitativas, conforme coincide con las características propias del presente trabajo de investigación.

Prueba de hipótesis general:

1. Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Ha: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

2. Elección de nivel de significancia

$$\alpha = 0.01$$

3. Regla de decisión

Si $p < 0.01$ entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

4. Cálculo de estadístico de prueba

Tabla 15

Correlación y significación entre las variables liderazgo transaccional y clima organizacional.

		Correlaciones		
			Liderazgo transaccional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,467 ⁻
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	50	50
Clima organizacional		Coefficiente de correlación	,467 ⁻	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	50	50

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

5. Interpretación

En la tabla 15, se exponen los resultados obtenidos para contrastar la hipótesis general, obteniéndose un coeficiente de correlación de Rho de Spearman =0.467**, lo que se interpreta al 99.99%** la correlación es significativa en el nivel 0.01 bilateral, traduciéndose como una relación directa y moderada entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, con un $p=0.001 < 0.01$, rechazándose por tanto la hipótesis nula H_0 y aceptándose la hipótesis alterna H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Hipótesis específicas

Prueba de la primera hipótesis específica:

1. Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Ha: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

2. Elección de nivel de significancia

$$\alpha = 0.01$$

3. Regla de decisión

Si $p < 0.01$ entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

4. Cálculo de estadístico de prueba

Tabla 16

Correlación y significación entre la recompensa contingente y clima organizacional

		Correlaciones	
		Recompensa contingente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Recompensa contingente	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,646**
		N	50
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,646**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	50

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

5. Interpretación

En la tabla 16, se exponen los resultados obtenidos para contrastar la primera hipótesis específica, obteniéndose un coeficiente de correlación de Rho de Spearman =0.646**, lo que se interpreta al 99.99%** la correlación es significativa en el nivel 0.01 bilateral, traduciéndose como una relación directa y moderada entre la recompensa contingente y el clima organizacional, con un $p=0.000 < 0.01$, rechazándose por tanto la hipótesis nula H_0 y aceptándose la hipótesis alterna H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Prueba de la segunda hipótesis específica:

1. Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Ha: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

2. Elección de nivel de significancia

$$\alpha = 0.01$$

3. Regla de decisión

Si $p < 0.01$ entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

4. Cálculo de estadístico de prueba

Tabla 17

Correlación y significación entre la dirección por excepción activa y clima organizacional

		Correlaciones		
			Dirección por Excepción activa	Clima organizacional
Rho de Spearman	Dirección por Excepción activa	Coefficiente de correlación	1,000	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,698**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

5. Interpretación

En la tabla 17, se exponen los resultados obtenidos para contrastar la segunda hipótesis específica, obteniéndose un coeficiente de correlación de Rho de Spearman =0.698**, lo que se interpreta al 99.99%** la correlación es significativa en el nivel 0.01 bilateral, traduciéndose como una relación directa y moderada entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional, con un $p=0.000 < 0.01$, rechazándose por tanto la hipótesis nula H_0 y aceptándose la hipótesis alterna H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Prueba de la tercera hipótesis específica:**1. Formulación de la hipótesis**

Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

Ha: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

2. Elección de nivel de significancia

$$\alpha = 0.01$$

3. Regla de decisión

Si $p < 0.01$ entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

IV. DISCUSIÓN

Discusión

El presente trabajo tuvo por finalidad determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue $r = 0.467$, con $p < 0.01$, lo cual permite afirmar que existe relación directa y moderada entre el Liderazgo Transaccional y el Clima organizacional.

Dado este resultado y luego de los análisis y hallazgos obtenidos en el desarrollo de esta investigación, se pueden establecer paralelos de discusión, permitiéndose poner de manifiesto lo siguiente:

Considerando que las diversas organizaciones públicas del Estado constituyen el eje de servicio principal que éste necesita para impulsar el desarrollo económico y social de su nación, es imprescindible que éstas, ya sea que se desarrollen en el ámbito nacional, regional o local, se desempeñen ágil, eficiente y eficazmente. Para ello, es necesario generar, promover y fortalecer condiciones óptimas para que los trabajadores desarrollen sus actividades en un ambiente cálido, donde sientan satisfacción y gusto por asistir a trabajar y lo desarrollen de manera armoniosa, que sean ellos mismos quienes se ofrezcan en apoyar los objetivos institucionales. Esta generación o promoción de condiciones adecuadas y agradables guardan vínculo con un conveniente liderazgo ya que estrecha lazos entre la organización y su principal activo, el trabajador.

El liderazgo debe ser capaz de inspirar al grueso organizacional. En este punto se coincide con lo expuesto por Barroso y Salazar (2010) quienes señalan que el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global,

toda vez que desde los inicios del hombre en el que ya se vivía y convivía en sociedad han estado presentes líderes que han guiado a los demás, de tal forma que a medida que la sociedad ha ido desarrollándose, el liderazgo también ha seguido esa línea. Dicha afirmación de relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional se ve respaldada con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde el coeficiente de correlación Rho de Spearman determinó la existencia de una relación directa $r=0.467$, con un $p < 0.01$. En igual sentido, el trabajo de Barroso y Salazar (2010), el coeficiente de correlación, Pearson, fue directo, siendo $r=0.81$, con $p < 0.05$. Más al detalle, recurriendo al análisis descriptivo, se observa similar coincidencia, conforme lo expuesto en la presente investigación (*Figura 1*), en el que se obtuvo que el 88% de los encuestados no valoró con el calificativo de “eficiente” a la variable liderazgo transaccional (82% la señaló como regular y el 6% como deficiente). Igualmente, cuando se dirige a observar el resultado de percepción para la variable clima organizacional, presentada en la *Figura 5*, puede observarse que las calificaciones coinciden sustancialmente, puesto que el 90% de los encuestados manifestaron que el clima organizacional no es alto (50% lo calificaron como medio y el 40% como bajo). En consecuencia, se encontró especial coincidencia con el trabajo de dichos autores, tanto en lo inferencial como en los resultados descriptivos.

Asimismo, existe correspondencia con el trabajo de Quesada (2014), que obtuvo un Rho de Spearman = 0.616, con un $p < 0.05$, entre las variables que componen su tesis: liderazgo transaccional y comportamiento organizacional. Dichos resultados muestran una relación directa entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional, constructo que integra la variable clima organizacional. Así pues, recurriendo al análisis descriptivo con dicho trabajo, en cuanto al liderazgo de recompensa contingente, el 13.1% de encuestados lo ubica en un nivel bajo, el 78,8% en nivel medio y únicamente el 8.1% en nivel alto. Al confrontar dichos datos con los resultados arrojados en la presente

investigación, se observa equivalente tendencia ya que el 28 % lo valoró como deficiente, 48 % como regular y solo un 24 % como eficiente. De este modo la sumatoria bajo esta dimensión en la tesis de discusión fue de 91.9 % calificada como “no alto”, similar al obtenido en esta investigación que alcanzó como “no eficiente” la suma de 76%. En cuanto al liderazgo de dirección por excepción activa, el 21.2% de encuestados asume que es realizado en un nivel en deficiente, el 56,6% en nivel medio y apenas el 22,2% en nivel eficiente. Al compararlo con los resultados arrojados en esta investigación, se observa similar comportamiento, el 24 % de encuestados lo evaluó como deficiente, el 64 % como regular y solo un 12 % como eficiente. De este modo la sumatoria bajo esta dimensión en la tesis de discusión alcanza el 77.8 % como “no eficiente” y la desarrollada en el presente trabajo es de 88%.

La relación entre el liderazgo y el clima organizacional ha sido verificada también en México, en el estudio de Soto (2010), donde se determinó que en la institución bancaria evaluada, el estilo de liderazgo ejercido, influye en los empleados. Esto evidencia similitud que lo encontrado en la presente investigación, en el cual se halló una relación directa y moderada entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

De igual modo existe relación con las conclusiones arribadas en la investigación de Serrano y Portalanza (2014). De acuerdo a dicho estudio el liderazgo es determinante en el desempeño laboral, el cual condiciona el clima organizacional, de tal manera que la relación entre el liderazgo sobre el clima organizacional es de influencia. Estos resultados van más allá de lo encontrado en el trabajo del presente estudio ($r=0.467$, $p<0.01$) aunque demuestran a la vez una estrecha similitud.

Asimismo, Juárez-Adauta (2012) en su investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral determinaron una alta correlación directa entre dichas variables, lo que

permitió sentenciar que un clima organizacional beneficioso trasciende en una mejor calidad de convivencia entre quienes integran el ente organizacional, lo que finalmente se traslada en un mejor servicio al usuario. Esto permite asumir, desde los resultados obtenidos en la presente investigación, que si se lleva adelante un liderazgo que favorezca las condiciones que propicien un clima organizacional óptimo, se obtendrán mejores resultados en la gestión, en este caso en beneficio de una entidad pública.

Almirón et al. (2015), determinaron que el liderazgo es un aspecto trascendental de toda organización que pretenda sostenerse con éxito, concluyendo que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional atienden múltiples cuestiones organizacionales, sin que se discriminen. Lo mismo, encontró el trabajo de Contreras y Barbosa (2013), en el que se concluyeron que las manifestaciones de liderazgo transaccional y transformacional no son intolerantes entre sí, si no que suelen complementarse. Esto permite desprender que el liderazgo transaccional tiene una relación positiva, dependiendo bajo qué condiciones se desarrolla. En el caso de las entidades de la gestión pública, existe aún una necesidad de abordar primero las demandas vinculadas al aspecto remunerativo, el cual es atendido por el liderazgo transaccional, específicamente por la dimensión de recompensa contingente. Una vez cubierta estas demandas básicas. Es posible llevar adelante un liderazgo transformador que promueva el objetivo común sobre aquellos individuales.

En el ámbito nacional la investigación de León (2015) encontró una relación directa y alta entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional ($r=0.912$) lo que coincide con el presente trabajo que mostró una relación directa, aunque moderada entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional ($r=0.467$). Por su parte, Lagos (2014) estableció una relación de influencia entre el clima organizacional y el desempeño docente ($r=0.851$). Estos resultados permiten reconocer el valor de abarcar los aspectos vinculados al clima organizacional. La importancia del clima organizacional se ve reflejada en el desempeño

del personal. Si una organización, en especial pública, quiere despojarse de cuestionamientos, pues entonces debe desarrollar su gestión atendiendo aspectos que permitan desenvolverse con éxito.

Cuando las organizaciones son conscientes de su imagen institucional, reconocen que el clima laboral u organizacional guarda relación con ella. Así, Quispe (2014) en su investigación encontró que el clima organizacional se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional ($r=0.809$). En tanto, Mendoza (2012) en su trabajo, determinó que el clima organizacional y el rendimiento académico guardan una correlación directa ($r=0.381$). Finalmente, Gonzales (2012) tradujo, a raíz de los resultados obtenidos, que el clima institucional y la calidad educativa se relacionan e manera representativa ($r=0.653$). Estas relaciones guardan estrecha asociación con lo evidenciado en el presente estudio, con una relación directa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional ($r=0.467$) y manifiestan la necesidad de no descuidar todo lo relacionado con las cuestiones de comportamiento interno que se desarrolla en las organizaciones, si lo que se pretende es poseer instituciones solidadas que respalden el desarrollo y bienestar social.

Lo que manifiestan estos resultados específicos son: Primero, la recompensa contingente del liderazgo presenta debilidad o falta de atención en la obtención de un acuerdo con el seguidor, de lo que hay que hacer con las recompensas prometidas o reales ofrecidas a cambio para llevar a cabo convenientemente los objetivos planteados; por tanto conviene recompensar de algún modo el aspecto económico. Segundo: el liderazgo de dirección por excepción activa, también se encuentra poco fortalecida; quiere decir que debe atenderse de manera específica las normas para su cumplimiento, liderándose de manera más organizada para supervisar activamente desviaciones de las normas de los errores en las asignaciones a los seguidores, tomando las medidas correctivas cuando sea

necesario. Aquí se debe liderar poniendo atención a las irregularidades, errores y pérdidas de los estándares requeridos antes que los problemas se conviertan en obstáculos y afecten o mermen el clima organizacional, el cual es necesario y vital para desarrollar el potencial del capital humano en la organización.

V. CONCLUSIONES

Conclusiones

Primera:

Conforme a las evidencias estadísticas, es posible señalar que existe una relación directa y moderada entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015; ya que el nivel de significancia calculada es $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman presenta un valor de 0.467.

Segunda:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y moderada entre la recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015; ya que el nivel de significancia calculada es $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman presenta un valor de 0.646.

Tercera:

Conforme a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y moderada entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015; ya que el nivel de significancia calculada es $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman presenta un valor de 0.698.

Cuarta:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, no existe relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015 ($p = 0.552 > 0.01$; Rho de Spearman = - 0.086).

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Primera:

En este estudio se encontró que la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional presentan una asociación representativa ($r=0.467$) y sobre los hallazgos descriptivos se evidenciaron resultados discretos, no muy auspiciosos, pero que a su vez pueden significar oportunidades de mejora, apreciándose un liderazgo de nivel regular y un clima organizacional bajo. Considerando que en toda institución pública existe personal muy preparado y capacitado como para asumir un cargo con preparación y experiencia, se recomienda a los directivos de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria promover la satisfacción del personal, la motivación, el desarrollo organizacional y el aprendizaje de maneja abierta y transparente. Esto es posible, si se las evaluaciones al personal consideran las herramientas de gestión disponibles para tal efecto. Por ejemplo, las evaluaciones de 360°; así las estimaciones serán concebidas como justas, generando un clima organizacional mucho más propicio.

Segunda:

Teniendo presente que los resultados en el factor recompensa contingente es preponderantemente deficiente, éste podrá mejorarse si se conceden mayores incentivos que incluyan principalmente las económicas. Es posible, incluir otras formas de recompensar el trabajo bien hecho; como por ejemplo facilitarles, cuando el trabajador lo necesite y en la medida de lo posible, licencias por onomástico, acomodar u otorgar horarios flexibles. Estas opciones de recompensa a considerar por parte de los directivos, permitirá motivar al personal y generar un mejor clima organizacional.

Tercera:

El liderazgo de dirección por excepción activa ha obtenido resultados deficientes, es decir los trabajadores consideran defectuoso el monitoreo oportuno sobre aquellas situaciones que comprometen las metas u objetivos organizacionales. Esta situación afecta el clima organizacional. Para atender esta debilidad, es necesario propiciar mayor interés en el bienestar de los trabajadores para que ellos colaboren de la mejor manera. Propiciar un mayor interés en los trabajadores significa atacar los puntos débiles de los procesos, una constante retroalimentación de lo que necesitan para llevar sus actividades con mejores resultados; esto significa respaldar las capacidades, fomentarlas con capacitación pertinente y mantener una escucha constante a sus ideas y aportes para mejorar, lo que se interpreta como una comunicación abierta y horizontal; todas las voces son escuchadas y todas tienen valor. Esta responsabilidad debe ser abordada de manera inmediata por los directivos a cargo de dichas funciones.

Cuarta:

El liderazgo de dirección por excepción pasiva está asociado a un liderazgo permisivo y no es asumido por los seguidores como un liderazgo auspicioso en sí, debido a que el líder solo asume responsabilidad cuando las cosas prácticamente se han salido de control. Considerando que los resultados mostraron valores altos de estar orientados a este tipo de liderazgo, se sugiere a los directivos de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, un monitoreo constante de la problemática de las distintas áreas de esta Dirección. Una agenda de trabajo semanal al menos, permitirá conocer de las distintas áreas qué es lo que falta o debe hacerse.

Finalmente, se sugiere tener en consideración esta investigación a fin de aprovechar los resultados obtenidos que han permitido reconocer el estado del liderazgo y clima organizacional, variables trascendentales y básicas en el éxito organizacional.

VII. REFERENCIAS

Referencias

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S. y Quevedo, A. (2006). Escala de Clima Organizacional (EDCO). 2006. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4 : 24-27. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10481/34629>
- Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/260037766>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8.^a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3.^a ed.). Colombia: Pearson.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Casales, J., Ortega, Y. y Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revistas de Psicología*. Vol. 17. No. 3.2000, pp. 288-296. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf>
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la Investigación científica y tecnológica*. Madrid: Diaz de Santos.
- CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima. Recuperado de: http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/ntos/_plan-bicentenario/

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humano*. (2^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

Fernández, R., Cobos, P., y Figueroa, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41 (4), 593-602. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662015000400003&script=sci_arttext&tlng=en

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, Julio-Diciembre. No.42*, 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gonzales, N. (2012). *Clima institucional y calidad educativa de una institución de nivel primaria en Pachacútec – Ventanilla*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1197>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Lagos, J. (2014). *Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la Institución Educativa Privada Trilce Salaverry – ubicada en el distrito de Jesús María – provincia de Lima – región Lima en el año 2011*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Perú. Recuperado de:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4119>

León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de educación, Perú. Recuperado de:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4631>

Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, núm. 26, enero-junio, 2015, pp. 5-15.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMOC un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Mendoza, M. (2012). *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Perú.
Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1189>

- Molero, F., Recio., P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3):495-501.
Recuperado de:
<http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8883/8747>
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XVI, No. 3*, pp. 493 – 505. Recuperado de:
<http://200.74.222.178/index.php/rcs/article/view/13768/13751>
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 15. N° 51, 2010*, 486 – 503. Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10581/10569>
- Prieto, A. (1987). Disponibilidad de recursos y eficiencia productiva. *Revista de Estudios Agrosociales, ISSN 0034-8155, N°. 142, 1987*, págs. 47-82. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2170435>
- Quesada, T. (2014). *El Liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de educación, Perú. Recuperado de:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3856>
- Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen Institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Juan Velasco Alvarado" año 2013*. Tesis doctoral en educación. Universidad de San Martín de Porres, Perú.
Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/682>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15.^a ed.). México: Pearson.

Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Perú. Recuperado de:

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/923>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 2009; 20(4), pp. 67-75. Recuperado de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27: 83-87. Recuperado de:

http://www.ceaamer.edu.mx/new/ae4/arh/MOD_3_LECT_3.pdf

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*. 2014;5(11): 117-125. [doi:10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Soto, J. (2010). *Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L de C.V.* Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, México. Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2210>

Toro, N., Ochoa, L. y Vargas, A. (2004). Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*. Año 2, número 3, ISN 1794 1253 *Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales*.

VIII. APÉNDICES

Apéndice A: Matriz de consistencia

Título: "Liderazgo Transaccional y el Clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016"						
Autor: COLLANTES CHAGRAY, Marita Luz						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de la dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016.</p> <p>2. Determinar la relación entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016.</p> <p>3. Determinar la relación entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016.</p> <p>2. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016.</p> <p>3. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2016.</p>	Variable 1: Liderazgo transaccional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			1.1 Recompensa contingente	1.1.1 Satisfacción	1, 2	Alto Medio Bajo
				1.1.2 Transferencia	3,4,5	
				1.1.3 Motivación	6,7,8	
			1.2 Dirección por excepción activa	1.2.1 Desarrollo organizacional	9,10,11,12	Medio Bajo
				1.2.2 Aprendizaje	13,14,15	
			1.3 Dirección por excepción pasiva	1.3.1 Rentabilidad	16,17,18,19,20,21,22,23,24	
					Variable 2: Clima organizacional	
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
2.1 Relaciones interpersonales	2.1.1 Relación empleado-jefe	1,2,3,4,5	Alto Medio Bajo			
	2.1.2 Trabajo en equipo	6,7,8,9,10				
2.2 Retribución	2.2.1 Relación Institución-empleado	11,12,13	Alto Medio Bajo			
	2.3 Sentido de presencia	16,17,18,19,20				
2.4 Disponibilidad de los recursos	2.4.1 Puesto de trabajo	21,22,23,24,25	Alto Medio Bajo			
	2.5 Estabilidad	26,27,28,29,30				
2.6 Claridad y coherencia en la dirección	2.6.1 Conocimiento sistemático	31,32,33,34,35	Alto Medio Bajo			
	2.7 Estilos de dirección	36,37,38,39,40				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>Tipo: Básica</p> <p>Diseño: Correlacional</p> <p>No experimental</p> <p>Transversal</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p>	<p>Población: La población estará constituida por el personal que conforma la Dirección de General de Políticas Agrarias, con un total de 50 trabajadores, Lima 2016.</p> <p>Tipo de muestra y tamaño de muestra: Censal</p>	<p>Variable 1: Liderazgo transaccional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario 24 ítems.</p> <p>Autor: Br. Marita Luz Collantes Chagray.</p> <p>Año: 2016</p> <p>Monitoreo: Prueba piloto, validación por juicio de experto y la confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach.</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p> <p>Forma de Administración: Individual / Pública</p> <p>Tiempo de duración: 30'</p> <hr/> <p>Variable 2: Clima organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario 24 ítems.</p> <p>Autor: Br. Marita Luz Collantes Chagray.</p> <p>Año: 2016</p> <p>Monitoreo: Prueba piloto, validación por juicio de experto y la confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach.</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p> <p>Forma de Administración: Individual / Pública</p> <p>Tiempo de duración: 30'</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CUADRO DE FRECUENCIA - GRÁFICO DE BARRAS - TABLAS DE CONTINGENCIAS <p>INFERENCIAL:</p> <p>PRUEBA NO PARAMETRICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - LA CORRELACIÓN DE RHO DE SPEARMAN

Apéndice B: Matriz de operacionalización

Variable liderazgo transaccional				
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIA	NIVEL
1.- Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	1. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		2. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos		
		3. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.		
		4. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo		
		5. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien		
		6. Nos premia por alcanzar los premios establecidos		
		7. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.		
		8. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos		

	Dirección por excepción activa	9. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
10. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. Anima y realiza la motivación del logro de la misión				
11. Hace un seguimiento de los errores detectados.				
12. Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.				
13. Se concentra en detectar y corregir errores.				
14. Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.				
15. Responde oportunamente en momentos de crisis.				
16. Monitorea activamente nuestras las labores encomendadas.				

		17. No interviene hasta que los problemas se agravan.		Alto Medio Bajo
		18. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.		
		19. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.		
		20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.		
	Dirección por excepción pasiva	21. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	Nunca – Algunas veces – Siempre	
		22. En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.		
		23. Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.		
		24. Nos toma en cuenta solo cuando cometemos errores		

Matriz de operacionalización

Variable Clima Organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIA	NIVEL
2.-Relaciones interpersonales	Relación empleado jefe	1.- El jefe de área se llevan bien con su personal a cargo	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		2.- El jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo		
		3.- El jefe es Cortez y delicado		
		4.- Las órdenes impartidas por el jefe es acorde a las funciones del personal		
		5.- EL jefe confia en el grupo de trabajo		
	Trabajo en equipo	6.-Soy aceptado por mi grupo de trabajo	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		7.- Los miembros del grupo me hacen sentir cómodo		
		8.- El grupo de trabajo valora mis aportes		
		9.- Los miembros del grupo son comunicativo conmigo		
		10.- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones		
Retribución	Relación director - empleado	11.- Entiendo bien los beneficios que tengo con la empresa	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		12.- Los beneficios de salud que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades		
		13.- Estoy de acuerdo con mi asignación salarial		

		14.- Mis aspiraciones no se ven frustradas por la política de la empresa		
		15.- Los servicios de salud que recibo de la empresa son eficientes		
Sentido de presencia	Percepción de la institución	16.- Realmente me interesa el futuro de la empresa	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		17.- Recomiendo a mis amigos a la empresa como un excelente sitio de trabajo		
		18.- No me avergüenzo que soy parte de la empresa		
		19.- Con remuneración trabajo horas extras		
		20.- Me siento identificada con mi institución		
Disponibilidad de los recursos	Puesto de trabajo	21.- Dispongo del espacio de trabajo para realizar mi trabajo	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		22.- El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado		
		23.- El entorno físico de mi sitio de trabajo no dificulta la labor que desarrollo		
		24.- Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo		
		25.- La iluminación del área de trabajo es la adecuada		
Estabilidad	Estabilidad laboral	26.- La institución evalúa al personal teniendo en cuenta desempeño	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		27.- La institución brinda estabilidad laboral		
		28.- La institución contrata personal temporal		

		29.- La preferencia en el cargo depende de preferencias personales		
		30.- De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo		
Claridad y coherencia en la dirección	Conocimiento sistemático	31.- Entiendo de manera clara las metas de la empresa	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		32.- Conozco bien como la institución está logrando su metas		
		33.- Algunas tareas a diario tiene poca relación con las metas		
		34.- Los directivos dan a conocer los logros de la institución		
		35.- Las metas de la institución son entendibles		
Estilo de dirección	Relación entre diferentes áreas	36.- El trabajo en equipo con otras áreas es bueno	Nunca – Algunas veces – Siempre	Alto Medio Bajo
		37.- Las otras áreas responden a mis necesidades laborales		
		38.- Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente		
		39.- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.		
		40.- Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otra		

Apéndice C: Instrumentos

Instrumento: Cuestionario Liderazgo transaccional

Información general

CONDICIÓN LABORAL O CARGO

SEXO	
M	F

EDAD

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Responda a cada uno de los ítems según su criterio, considerando las prácticas habituales que utiliza en su quehacer profesional.

Marque con un aspa (X) en la casilla del número que corresponda según la siguiente escala:

1	2	3
NUNCA	AVECES	SIEMPRE

N°	ITEMS	1	2	3
Satisfacción		1	2	3
1	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas de los trabajos encomendados			
2	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.			
Transferencia		1	2	3
3	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.			
4	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.			
5	Me presta ayuda cuando observa mis errores			
Motivación		1	2	3
6	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.			
7	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.			
8	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos			
Desarrollo Organizacional		1	2	3
9	Monitorea activamente nuestras labores de trabajo.			
10	Se concentra en detectar y corregir errores.			
11	Hace un seguimiento de los errores detectados.			
12	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).			
Aprendizaje		1	2	3
13	Responde oportunamente en momentos de problemas o crisis.			
14	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos			
15	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.			
Rentabilidad		1	2	3
16	No interviene hasta que los problemas se agravan.			

17	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.			
18	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.			
19	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar			
20	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.			
21	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.			
22	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.			
23	Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.			
24	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar			

Instrumento: Cuestionario Clima organizacional

Información general

CONDICIÓN LABORAL O CARGO

SEXO	
M	F

EDAD

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Responda a cada uno de los ítems según su criterio, considerando las prácticas habituales que utiliza en su quehacer profesional.

Marque con un aspa (X) en la casilla del número que corresponda según la siguiente escala:

1	2	3
NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE

N°	ITEMS	1	2	3
Relación empleado - Jefe		1	2	3
1	El jefe de área se llevan bien con su personal a cargo			
2	El jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo			
3	El jefe es Cortez y delicado.			
4	Las órdenes impartidas por el jefe es acorde a las funciones del personal			
5	EL jefe confía en el grupo de trabajo			
Trabajo en Equipo		1	2	3
6	Soy aceptado por mi grupo de trabajo			
7	Los miembros del grupo me hacen sentir cómodo			
8	El grupo de trabajo valora mis aportes			
9	Los miembros del grupo son comunicativo conmigo			
10	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones			
Relación institución - empleado		1	2	3
11	Entiendo bien los beneficios que tengo con la institución			
12	Los beneficios de salud que recibo de la institución satisfacen mis necesidades			
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial			
14	Mis aspiraciones no se ven frustradas por la política de la institución			
15	Los servicios de salud que recibo de la institución son eficientes			
Percepción de la institución		1	2	3
16	Realmente me interesa el futuro de la institución			
17	Recomiendo a mis amigos a la institución como un excelente sitio de trabajo			
18	No me avergüenzo que soy parte de la institución			
19	Con remuneración trabajo horas extras			

20	Me siento identificada con mi institución			
Puesto de Trabajo		1	2	3
21	Dispongo de espacio para realizar mi trabajo			
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado			
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo no dificulta la labor que desarrollo			
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo			
25	La iluminación del área de trabajo es la adecuada			
Estabilidad Laboral		1	2	3
26	La institución evalúa al personal teniendo en cuenta desempeño			
27	La institución brinda estabilidad laboral			
28	La institución contrata personal temporal			
29	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales			
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo			
Conocimiento sistemático		1	2	3
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa			
32	Conozco bien como la institución está logrando su metas			
33	Algunas tareas a diario tiene poca relación con las metas			
34	Los directivos dan a conocer los logros de la institución			
35	Las metas de la institución son entendibles			
Relación entre diferentes áreas		1	2	3
36	El trabajo en equipo con otras áreas es bueno			
37	Las otras áreas responden a mis necesidades laborales			
38	Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente			
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.			
40	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otra			

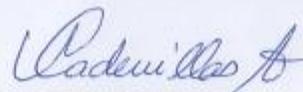
Apéndice D: Documentos de validación

SCUELA DE POSTGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO		ANEXO N° 4: MATRIZ DE VALIDACIÓN										
TÍTULO DE LA TESIS: "LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS INFORMACIÓN AGRARIA LIMA. 2015"												
DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA								OBSERVACIÓN/C RECOMENDACIONE	
			SI		NO		SI		NO			
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Recompensa contingente Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.	• Satisfacción. La satisfacción puede ser determinada por el tipo de actividades que se realicen (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno.	1. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas										
		2. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.										

Este cuadro es una herramienta de validación de instrumentos de investigación y su uso es de carácter académico. No se permite su reproducción ni su uso para fines comerciales. El autor se reserva todos los derechos de autor.

<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia <p>La transferencia es una actualización de emociones, actitudes, vivencias y conductas</p>	3. A clara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.				/		/		/		/	
	4. Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.				/		/		/		/	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación <p>La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.</p>	5. Me presta ayuda cuando observa mis errores.				/		/		/		/	
	6. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.				/		/		/		/	
	7.- Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.				/		/		/		/	
	8. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.				/		/		/		/	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo organizacional <p>Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del</p>	9. Monitorea activamente nuestras labores educativas.				/		/		/		/	
	10. Se concentra en detectar y corregir errores.				/		/		/		/	
	11. Hace un seguimiento de los errores detectados.				/		/		/		/	

		19. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					/					/			/			/				/									
		20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					/					/			/			/				/									
		21. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					/					/			/			/				/									
		22. En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					/					/			/			/				/									
		23. Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.					/					/			/			/				/									
		24. Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.					/					/			/			/				/									


FIRMA DE EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO 1:

"LIDERAZGO TRANSACCIONAL"

OBJETIVO: Conocer el liderazgo transaccional de la Dirección de Estudios Económicos de Información Agraria.

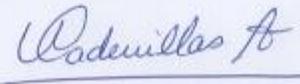
DIRIGIDO A: Los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Dra. VIOLETA CADENILLAS ALBORNOZ

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

TÍTULO DE LA TESIS: "LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS E INFORMACIÓN AGRARIA LIMA. 2015"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.	Relaciones Interpersonales	• Relación Empleado Jefe El líder les concede a los miembros más cercanos mayor autonomía, apoyo y consideración que les llevará a percibir un trato más justo y a tener una mayor confianza	1. El jefe de área se llevan bien con su personal a cargo			✓		✓		✓		✓		
			2.- El jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo			✓		✓		✓				
			3.- El jefe es Cortez y delicado			✓		✓		✓				
			4.- Las órdenes impartidas por el jefe es acorde a las funciones del personal			✓		✓		✓				
			5.- EL jefe confía en el grupo de trabajo			✓		✓		✓				
		• Trabajo en equipo El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo "coordinado" en el que los	6.-Soy aceptado por mi grupo de trabajo			✓		✓		✓		✓		
			7.- Los miembros del grupo me hacen sentir cómodo			✓		✓		✓		✓		

<p>La percepción del trabajador de la institución va a influir de forma directa e indirecta en aspectos significativos de la vida como son en su rendimiento, integración, relaciones sociales y, en general, en su socialización.</p>	<p>17.- Recomiendo a mis amigos a la empresa como un excelente sitio de trabajo</p>					✓													
	<p>18.- No me avergüenzo que soy parte de la empresa</p>					✓													
	<p>19.- Con remuneración trabajo horas extras</p>					✓													
	<p>20.- Me siento identificada con mi institución</p>					✓													

Violeta Cadenillas A.
Dra. Violeta Cadenillas Albornoz
CPFa. 1009748659
FIRMA DELEVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN/O RECOMENDACIONES		
				SI	Algunas veces	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
	Disponibilidad de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo Es el lugar o espacio en físico donde la persona desarrolla sus actividades	21. Dispongo de espacio adecuado para realizar mi trabajo			✓		✓		✓		✓				
			22.- El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado			✓		✓		✓		✓				
			23.- El entorno físico de mi sitio de trabajo no dificulta la labor que desarrollo			✓		✓		✓		✓				
			24.- Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo			✓		✓		✓		✓				
			25.- La iluminación del área de trabajo es la adecuada			✓		✓		✓		✓				
	Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Laboral Es la permanencia en el trabajo, toda persona necesita de un trabajo digno y	26.- La institución evalúa al personal teniendo en cuenta el desempeño			✓		✓		✓		✓				
			27.- La institución brinda estabilidad laboral			✓		✓		✓		✓				

		estable.	28.- La institución contrata personal temporal.						✓		✓		✓		✓				
			29.- La preferencia del cargo depende de las preferencias personales.						✓		✓		✓		✓				
			30.- De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.						✓		✓		✓		✓				
	Claridad y coherencia en la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sistemático <p>Es el entendimiento, inteligencia, razón natural. Aprehensión intelectual de la realidad o de una relación entre los objetos, facultad con que nos relacionamos con el mundo exterior</p>	31.- Entiendo de manera clara las metas de la empresa						✓		✓		✓		✓				
32.- Conozco bien como la institución está logrando sus metas									✓		✓		✓		✓				
33.- Algunas tareas a diario tiene relación con las metas.										✓		✓		✓		✓			
34.- Los directivos dan a conocer los logros de la institución										✓		✓		✓		✓			
35.- Las metas de la institución son entendibles										✓		✓		✓		✓			
	Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre diferentes áreas 	36. El trabajo en equipo con otras áreas						✓		✓		✓		✓				

<p>La relación entre las diversas áreas de la institución es importante para poder compartir información y por la imagen de la institución.</p>	<p>37.- Las otras áreas responden a mis necesidades laborales</p>					✓		✓		✓		✓		
	<p>38.- Cuando necesito información de otra área la puedo conseguir fácilmente</p>					✓		✓		✓		✓		
	<p>39.- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.</p>					✓		✓		✓		✓		
	<p>40.- Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otra</p>					✓		✓		✓		✓		

Ordovillas A
FIRMA DEL EVALUADOR

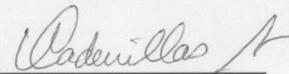
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
NOMBRE DEL INSTRUMENTO 2:
“ESCALA VALORATIVA CLIMA ORGANIZACIONAL”
OBJETIVO: Conocer la escala que presentan el clima organizacional en la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: VIOLETA CADENILLAS ALBORNOZ
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA
VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)


FIRMA DEL EVALUADOR

Apéndice E: Base de datos de la confiabilidad
Variable Liderazgo transaccional

Recompensa Contingente								Dirección por excepción activa								Dirección por excepción pasiva								TOTAL
L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	64
3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	61
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	69
3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	60
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	45
2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	68
2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	45
2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	48
2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	36
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	59
2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	52
2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	54
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	63
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	45
2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	45
3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	60
1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	46
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	66
2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	47
1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	50
2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	42
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	54
3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	61
2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	60
2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	60
3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	66
2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	61
3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	62

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	24

Interpretación:

La confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transaccional es muy alta con un resultado de 0.937 puntos.

Variable clima organizacional

P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38			
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1		
3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3		
2	1	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	3	3		
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1		
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2		
2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2		
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3		
2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1		
2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2		
2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2		
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	3	1	3	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	
1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	40

Interpretación:

La confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional es muy alta con un resultado de 0.958 puntos.

Apéndice F: Base de datos del estudio

N°	Liderazgo Transaccional																								Total V1			
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	D1	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	D2	L17	L18	L19	L20	L21	L22		L23	L24	D3
1	2	2	2	1	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	3	2	2	17	48
2	2	2	2	2	2	3	2	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	2	2	2	1	2	2	14	47
3	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	2	2	1	2	1	3	15	3	2	3	3	3	2	3	3	22	51
4	1	2	1	2	1	2	1	1	11	2	1	2	2	2	1	1	3	14	3	3	2	3	3	3	3	3	23	48
5	1	1	1	1	2	2	1	1	10	1	1	1	2	1	1	2	1	10	1	1	1	1	1	2	1	1	9	29
6	2	2	3	2	2	3	2	2	18	3	2	2	2	2	2	2	2	17	1	2	1	2	2	2	2	2	14	49
7	3	3	3	2	2	3	2	3	21	2	2	2	2	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	16	55
8	1	1	1	3	1	2	1	2	12	2	2	2	1	1	1	1	2	12	3	3	3	3	2	2	2	3	21	45
9	2	2	3	3	2	2	2	2	18	2	2	3	2	2	2	1	2	16	3	2	3	3	2	3	1	3	20	54
10	2	2	3	3	2	3	2	2	19	2	2	2	2	2	2	2	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	8	42
11	1	1	1	2	1	2	1	2	11	1	1	1	1	1	1	2	2	10	3	3	3	3	3	3	3	3	24	45
12	2	2	3	3	1	2	1	2	16	1	2	1	1	1	1	1	2	10	2	2	2	2	2	2	3	3	18	44
13	1	2	2	3	2	2	1	1	14	1	2	2	2	2	1	1	3	14	2	3	2	2	2	1	2	1	15	43
14	2	3	2	3	2	2	1	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	2	3	3	2	2	1	1	17	50
15	1	1	3	2	1	1	1	2	12	2	1	2	2	1	1	1	3	13	3	3	3	2	3	3	3	3	23	48
16	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2	2	2	2	3	1	2	2	16	55
17	1	1	2	2	2	2	1	1	12	2	3	2	2	1	1	1	2	14	3	2	2	2	2	3	2	2	18	44
18	1	2	3	3	2	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	2	9	3	3	3	3	3	2	2	3	22	46
19	2	2	1	2	2	1	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	24	55
20	2	2	3	3	3	3	3	3	22	2	2	2	3	2	2	2	3	18	3	3	2	2	3	3	1	1	18	58
21	2	2	2	3	3	3	2	3	20	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	3	2	3	3	2	2	2	19	55
22	2	2	3	2	2	2	2	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	49
23	1	3	3	2	2	2	3	2	18	1	3	2	2	2	2	2	1	15	1	1	1	1	2	2	2	1	11	44
24	1	1	3	3	2	3	2	1	16	1	1	1	2	1	2	1	2	11	3	3	1	2	3	2	1	2	17	44
25	2	1	1	1	2	1	2	2	12	2	2	2	2	3	3	2	3	19	3	2	3	2	2	2	2	2	18	49

26	2	2	1	1	2	2	2	2	14	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	2	2	2	15	43
27	1	1	1	1	1	1	2	1	9	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	2	9	27
28	2	2	1	1	2	1	1	2	12	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	15	43
29	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	1	2	15	2	2	2	2	2	2	1	2	15	46	
30	3	3	2	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	3	3	3	3	3	23	70	
31	1	1	3	3	2	3	2	1	16	1	1	1	2	1	2	1	11	3	3	1	2	3	2	1	2	17	44	
32	2	1	1	1	2	1	2	2	12	2	2	2	2	3	3	2	3	19	3	2	3	2	2	2	2	2	18	49
33	2	2	1	1	2	2	2	2	14	1	1	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	2	2	2	15	43	
34	1	1	1	1	1	1	2	1	9	2	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	27
35	2	2	1	1	2	1	1	2	12	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	15	43
36	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	1	15	2	2	2	2	2	2	1	2	15	46	
37	3	3	2	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	2	23	2	3	3	3	2	3	3	3	22	68	
38	2	2	3	3	2	3	2	2	19	2	2	2	2	2	2	2	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	8	42
39	1	1	1	2	1	2	1	2	11	1	1	1	1	1	1	2	10	3	3	3	3	3	3	3	3	24	45	
40	2	2	3	3	1	2	1	2	16	1	2	1	1	1	1	1	10	2	2	2	2	2	2	3	3	18	44	
41	1	2	2	3	2	2	1	1	14	1	2	2	2	2	1	1	3	14	2	3	2	2	2	1	2	1	15	43
42	2	3	2	3	2	2	1	2	17	2	2	2	2	2	2	2	16	3	2	3	3	2	2	1	1	17	50	
43	1	1	3	2	1	1	1	2	12	2	1	2	2	1	1	1	3	13	3	3	2	2	3	3	3	22	47	
44	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	2	2	2	2	2	2	17	2	2	2	2	3	1	2	2	16	55	
45	2	2	2	2	2	2	2	1	15	2	2	2	2	3	2	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	48	
46	1	2	3	3	2	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	2	9	3	3	3	3	3	2	2	3	22	46	
47	2	2	1	2	2	1	2	2	14	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	24	55	
48	2	2	3	3	3	3	3	3	22	2	2	2	3	2	2	2	3	18	3	3	2	2	3	3	1	1	18	58
49	3	3	2	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	3	3	3	3	3	23	70	
50	3	3	3	3	3	3	2	3	23	1	3	3	2	3	3	2	20	3	3	3	2	3	2	3	3	22	65	

Clima Organizacional																																																
Nº	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	TD1	C11	C12	C13	C14	C15	TD2	C16	C17	C18	C19	C20	TD3	C21	C22	C23	C24	C25	TD4	C26	C27	C28	C29	C30	TD5	C31	C32	C33	C34	C35	TD6	C36	C37	C38	C39	C40	TD7	TOTA
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	1	2	2	9	2	1	1	2	2	8	3	2	1	2	2	10	1	1	2	3	2	9	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	76
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	2	2	3	2	2	11	2	3	3	2	2	12	3	3	1	2	3	12	2	3	1	1	2	9	3	3	2	2	1	11	2	2	1	2	2	9	83
3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	2	2	3	3	2	12	1	2	3	3	1	10	2	3	2	2	3	12	2	3	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9	2	2	3	1	2	10	83
4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12	1	2	3	2	2	10	2	1	3	3	2	11	1	1	1	2	1	6	2	3	3	2	2	12	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	2	10	69
5	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	13	1	2	1	1	2	7	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	7	2	2	1	1	1	7	1	1	2	1	1	6	2	1	1	1	1	6	51
6	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	14	2	2	2	2	2	10	3	3	1	2	2	11	2	2	2	3	3	12	2	2	2	3	2	11	95
7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	1	1	1	1	2	6	1	2	3	2	1	9	1	1	3	2	2	9	2	2	2	2	1	9	1	2	2	2	2	9	3	2	2	2	2	11	72
8	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	14	1	2	1	1	2	7	1	2	1	3	1	8	1	1	1	2	1	6	1	2	1	2	1	7	1	1	2	2	1	7	2	2	2	2	2	10	59
9	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	2	2	3	2	2	11	1	2	3	3	1	10	2	2	2	2	1	9	2	3	1	2	1	9	2	2	2	2	2	10	2	1	1	2	2	8	76
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	1	2	3	3	2	11	1	2	3	3	1	10	3	3	2	2	3	13	3	2	1	1	2	9	1	2	2	2	2	9	2	2	2	1	2	9	81
11	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	1	2	2	2	3	10	1	1	1	2	1	6	1	1	1	2	1	6	2	2	2	2	1	9	1	2	2	1	2	8	2	2	2	2	2	10	60
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	2	3	2	1	3	11	1	2	1	3	2	9	1	1	1	2	1	6	3	3	1	2	1	10	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	2	10	65
13	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	16	1	2	3	2	2	10	1	3	1	3	1	9	2	3	2	2	3	12	3	2	1	2	3	11	1	2	3	2	2	10	2	2	2	2	3	11	79
14	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	12	1	1	2	1	2	7	1	2	3	2	1	9	1	2	2	2	1	8	1	1	2	2	2	8	1	1	1	2	2	7	2	2	2	2	2	10	61
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	8	1	2	1	3	1	8	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	2	10	1	2	2	2	2	9	62
16	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	15	2	2	3	3	2	12	2	2	3	3	2	12	3	3	3	3	2	14	2	3	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9	2	2	2	1	2	9	82
17	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	15	1	2	2	1	2	8	1	1	3	2	1	8	2	3	2	2	2	11	2	2	2	3	1	10	1	1	2	2	2	8	2	1	2	1	3	9	69
18	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	12	1	2	3	2	2	10	1	1	2	3	1	8	1	2	2	2	2	9	2	1	2	2	1	8	1	1	2	1	1	6	1	1	1	2	2	7	60
19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13	1	1	2	2	2	8	1	1	1	3	1	7	1	1	1	2	1	6	2	3	2	3	2	12	1	2	2	2	2	9	2	2	2	2	2	10	65
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	1	1	2	2	2	8	1	1	2	2	1	7	1	2	1	2	1	7	2	2	1	2	2	9	2	2	2	2	2	10	1	1	1	2	2	7	68
21	2	3	3	1	2	1	1	1	1	1	16	2	2	2	2	3	11	2	3	1	3	2	11	2	2	2	1	3	10	3	3	1	1	3	11	2	2	3	3	2	12	3	3	2	1	3	12	83
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	1	1	2	2	3	9	2	2	2	2	2	10	2	2	3	3	3	13	84
23	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3	20	2	1	1	2	1	7	1	2	2	3	2	10	1	1	3	3	1	9	3	3	2	2	1	11	1	2	2	3	3	11	2	3	3	1	2	11	79

24	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	13	1	2	2	2	2	9	1	1	3	3	1	9	1	1	1	3	1	7	2	2	1	1	1	7	1	2	2	2	2	9	1	1	1	2	2	7	61
25	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	19	2	1	1	3	3	10	1	1	1	2	2	7	3	1	3	2	2	11	1	1	3	3	2	10	2	1	2	1	2	8	2	2	2	2	2	10	75
26	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	15	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	2	7	2	1	1	1	1	6	1	1	3	3	2	10	2	2	2	1	1	8	2	2	2	2	2	10	62
27	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	2	7	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	6	1	1	1	2	1	6	48
28	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	1	2	1	3	2	9	2	1	1	2	1	7	2	2	2	2	2	10	2	1	3	2	1	9	1	1	2	2	2	8	1	2	2	2	2	9	71
29	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	1	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	2	9	76
30	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	115
31	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	13	1	2	2	2	2	9	1	1	3	3	1	9	1	1	1	3	1	7	2	2	1	1	1	7	1	2	2	2	2	9	1	1	1	2	2	7	61
32	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	19	2	1	1	3	3	10	1	1	1	2	2	7	3	1	3	2	2	11	1	1	3	3	2	10	2	1	2	1	2	8	2	2	2	2	2	10	75
33	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	15	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	2	7	2	1	1	1	1	6	1	1	3	3	2	10	2	2	2	1	1	8	2	2	2	2	2	10	62
34	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	2	7	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	6	1	1	1	2	1	6	48
35	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	1	2	1	3	2	9	2	1	1	2	1	7	2	2	2	2	2	10	2	1	3	2	1	9	1	1	2	2	2	8	1	2	2	2	2	9	71
36	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	1	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	2	9	76
37	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	2	3	3	14	2	3	3	2	3	13	2	3	2	3	3	13	111
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	1	2	3	3	2	11	1	2	3	3	1	10	3	3	2	2	3	13	3	2	1	1	2	9	1	2	2	2	2	9	2	2	2	1	2	9	81
39	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	1	2	2	2	3	10	1	1	1	2	1	6	1	1	1	2	1	6	2	2	2	2	1	9	1	2	2	1	2	8	2	2	2	2	2	10	60
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	2	3	2	1	3	11	1	2	1	3	2	9	1	1	1	2	1	6	3	3	1	2	1	10	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	2	10	65
41	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	16	1	2	3	2	2	10	1	3	1	3	1	9	2	3	2	2	3	12	3	2	1	2	3	11	1	2	3	2	2	10	2	2	2	2	3	11	79
42	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	12	1	1	2	1	2	7	1	2	3	2	1	9	1	2	2	2	1	8	1	1	2	2	2	8	1	1	1	2	2	7	2	2	2	2	2	10	61
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	8	1	2	1	3	1	8	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	2	10	1	2	2	2	2	9	62
44	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	15	2	2	3	3	2	12	2	2	3	3	2	12	3	3	3	3	2	14	2	3	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9	2	2	2	1	2	9	82
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	1	2	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	2	2	3	1	10	1	1	2	2	3	9	2	1	2	1	3	9	79
46	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	12	1	2	3	2	2	10	1	1	2	3	1	8	1	2	2	2	2	9	2	1	2	2	1	8	1	1	2	1	1	6	1	1	1	2	2	7	60
47	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13	1	1	2	2	2	8	1	1	1	3	1	7	1	1	1	2	1	6	2	3	2	3	2	12	1	2	2	2	2	9	2	2	2	2	2	10	65
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	1	1	2	2	2	8	1	1	2	2	1	7	1	2	1	2	1	7	2	2	1	2	2	9	2	2	2	2	2	10	1	1	1	2	2	7	68
49	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	115
50	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	26	1	2	3	3	2	11	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	1	13	2	2	3	3	3	13	3	2	2	2	2	11	1	3	3	3	2	12	99

Apéndice G: Artículo científico

1. TÍTULO

Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

2. AUTOR

Marita Luz Collantes Chagray

mcollan@hotmail.com

Ministerio de Agricultura y Riego

3. RESUMEN

La investigación fue realizada con una población - muestra de 50 funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego para determinar la relación entre Liderazgo transaccional y el Clima organizacional de manera reciente; es una investigación de tipo básico, de nivel descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. Los Funcionarios pertenecen al órgano de línea de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. En la recopilación de información y datos se emplearon los instrumentos de las variables Liderazgo Transaccional y el Clima organizacional. Para el procesamiento de los datos se empleó el software SPSS (versión 22). Luego de la evaluación descriptiva y la correlación mediante el coeficiente de Rho de Spearman, con un resultado de $Rho=0,467$ entendiéndose como una relación directa moderada entre las variables, con una $p = 0.001$ ($p < 0.01$), de esta forma se logra descartar la hipótesis nula; en este sentido, los resultados indican que existe relación directa moderada entre la variable Liderazgo transaccional y la variable Clima organizacional.

4. PALABRAS CLAVE

Liderazgo transaccional, clima organizacional, recurso humano, líder.

5. ABSTRACT

The research was conducted with a population - sample of 50 officials of the Directorate of Economic Studies and Agricultural Information, Ministry of Agriculture and Irrigation to determine the relationship between transactional leadership and organizational climate recent way; research is a basic type, and level of descriptive correlational design used is not experimental, cross-sectional. Officials belong to the body line of the Directorate of Economic Studies and Agricultural Information. In gathering information and data instruments of variables Transactional Leadership and organizational climate were used. For data processing SPSS (version 22) software was used. After the descriptive assessment and correlation with the coefficient of Spearman's Rho, with a score of $Rho = 0.467$ understood as a moderate direct relationship between the variables, with $p = 0.001$ ($p < 0.01$), in this way is ruled out the null hypothesis; In this sense, the results indicate that there is moderate direct relationship between transactional leadership and organizational climate.

6. KEYWORDS

Transactional leadership, organizational climate, human resources, leader.

7. INTRODUCCIÓN

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN (2011), organismo gubernamental, rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú, señala que existe la necesidad de mejorar la poca fortaleza del Estado. En la actualidad, su

situación y capacidad de operación no le permite garantizar los bienes o servicios esenciales que debiera brindar. Por ello, es necesario ganar la confianza y credibilidad de la población en las entidades públicas. En tal sentido, la gestión de dichas entidades, deben encontrarse comprometidas con promover los mecanismos necesarios que generen un mejor desempeño y permita lograr la articulación de la sociedad con el Estado, con el fin de conquistar el desarrollo.

El liderazgo posee la capacidad de influenciar en las personas a participar con actitud hacia el logro de metas corporativas. La ventaja del liderazgo transaccional se encuentra en el énfasis en los resultados, logrando que la organización se desarrolle superando problemas y desenvolviéndose con eficiencia. A dicho liderazgo se le reconoce la capacidad de no descuidar las necesidades de los agentes organizacionales, los trabajadores. Igualmente, el clima organizacional es importante en cualquier organización debido a su implicancia en la armonía emocional de quienes integran la comunidad institucional. Se manifiesta teniendo trabajadores que se sienten a gusto consigo mismos, con los demás y con su empleador. Esto permite que puedan afrontarse múltiples situaciones de desafío institucionales, porque se cuenta con relaciones interpersonales sólidas y un fuerte sentido de pertenencia; como resultado al reconocimiento de retribuciones justas; a una adecuada disponibilidad de recursos y al interés por proteger la estabilidad laboral del trabajador. Igualmente, es la consecuencia de la claridad y coherencia en la dirección y de estilos de dirección que promuevan las relaciones entre las diferentes áreas.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el liderazgo viene a ser el arte o proceso tendiente a influenciar en los individuos para que éstos participen con disposición y gran actitud hacia el logro de las metas grupales. En dicha línea, ofrecen una descripción del líder transaccional distinguiéndoles como líderes capaces de identificar qué necesitan

realizar los subordinados para llegar a los objetivos, lo que contiene esclarecer las funciones y las tareas organizacionales, implantando una estructura organizacional, otorgando recompensas por el mejor desempeño y aportando a las necesidades sociales de sus partidarios. Estos líderes trabajan muy fuerte y tienden a, con efectividad y eficiencia, manejar la entidad.

Fernández, Cobos y Figueroa (2015) sostienen que el clima organizacional está integrado por sentimientos percibidos por los trabajadores en su entorno laboral, el cual interviene en los componentes del sistema de la organización y en la conducta personal en donde labora. Asimismo, mencionan que para la evaluación del clima organizacional en las organizaciones existe un instrumento procedente de la Fundación para el desarrollo científico de la Universidad Konrad Lorenz, Colombia, desarrollada por los investigadores Acero y colaboradores en 2006 denominada Escala de Clima Organizacional EDCO, la cual demostró su aplicabilidad satisfactoria para estudios llevados a cabo en diversos países, siendo empleada en investigaciones de instituciones públicas en países como México, Cuba y Perú. Esta escala incorpora las dimensiones adoptadas en el presente trabajo, ya que valoran el clima organizacional en la presente investigación: 1) relaciones interpersonales, 2) retribución, 3) sentido de pertenencia, 4) disponibilidad de los recursos, 5) estabilidad, 6) claridad y coherencia en la dirección y 7) estilos de dirección .

El problema central es ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015? Por lo tanto, el objetivo general es determinar la relación entre las variables identificadas; así también los objetivos específicos son determinar la relación entre las dimensiones de la variable liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015.

8. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación fue hipotético-deductivo con un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación fue básica. El diseño en esta investigación fue no experimental de corte transversal correlacional; a fin que pueda describir la correlación entre dos variables en un periodo establecido. La población - muestra estuvo conformada por 50 funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. La técnica utilizada fue la encuesta, diseñada para registrar con veracidad la problemática existente. Fueron los mismos funcionarios quienes emitieron la información correspondiente para su posterior evaluación y validación de hipótesis en dos instrumentos: un cuestionario de 24 preguntas para medir el liderazgo transaccional y el segundo cuestionario de 40 preguntas para medir el clima organizacional. Las escalas e índices fueron “nunca”, “a veces” y “siempre”. Los instrumentos contaron con juicio favorable de validez de una profesional experimentada, la Dra. Violeta Cadenillas Albornoz. Asimismo, la consistencia interna de los cuestionarios dieron confiabilidad, alfa de Cronbach, aplicada a una prueba piloto de 30 funcionarios; la puntuación de 0,937 puntos para la variable Liderazgo transaccional y 0,958 puntos para la variable Clima organizacional, indican que se trata de instrumentos altamente confiables. La determinación del coeficiente de correlación de Spearman fue empleado para medir el grado de relación entre las variables empleando el programa SPSS versión 22.0 en español.

9. RESULTADOS

Los principal resultado obtenido con los funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria es sobre la hipótesis general, el valor Rho Spearman 0.467, con un $p < 0.001$ ($p < 0.01$), con lo cual se puede afirmar que el liderazgo transaccional se relaciona directamente con el clima organizacional en los funcionarios públicos de la DEEIA – MINAGRI, lo que se interpreta al 99.99% **la correlación es

significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

10. DISCUSIÓN

Conforme a los resultados estadísticos obtenidos, si bien es cierto que las dos variables se relacionan moderadamente, ésta se evidenció que se asocian directamente. La relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional se ve respaldada con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde el coeficiente de correlación Rho de Spearman determinó la existencia de una relación directa $r= 0.467$, con un $p < 0.01$. En igual sentido, el trabajo de Barroso y Salazar (2010), el coeficiente de correlación, Pearson, fue directo, siendo $r=0.81$, con $p < 0.05$. Más al detalle, recurriendo al análisis descriptivo, se observa similar coincidencia, al haberse obtenido que el 88% de los encuestados no valoró con el calificativo de “eficiente” a la variable liderazgo transaccional (82% la señaló como regular y el 6% como deficiente). Igualmente, cuando se dirige a observar el resultado de percepción para la variable clima organizacional, se observó que las calificaciones coinciden sustancialmente, puesto que el 90% de los encuestados manifestaron que el clima organizacional no es alto (50% lo calificaron como medio y el 40% como bajo). En consecuencia, se encontró especial coincidencia con el trabajo de dichos autores, tanto en lo inferencial como en los resultados descriptivos.

Asimismo, existe correspondencia con el trabajo de Quesada (2014), que obtuvo un Rho de Spearman = 0.616, con un $p < 0.05$, entre las variables que componen su tesis: liderazgo transaccional y comportamiento organizacional. Dichos resultados muestran una relación directa entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional, constructo que integra la variable clima organizacional.

11. CONCLUSIONES

Primera:

Conforme a las evidencias estadísticas, es posible señalar que existe una relación directa y moderada entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015; ya que el nivel de significancia calculada es $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman presenta un valor de 0.467.

Segunda:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y moderada entre la recompensa contingente y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015; ya que el nivel de significancia calculada es $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman presenta un valor de 0.646.

Tercera:

Conforme a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y moderada entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015; ya que el nivel de significancia calculada es $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman presenta un valor de 0.698.

Cuarta:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, no existe relación directa y significativa entre el liderazgo de dirección por excepción pasiva y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015, ya que los resultados mostraron: $p > 0.01$; $r = -0.086$.

12. REFERENCIAS

Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.

Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/260037766>

CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima. Recuperado de:

http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/ntos/_plan-bicentenario/

Fernández, R., Cobos, P., y Figueroa, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41 (4), 593-602. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662015000400003&script=sci_arttext&tlng=en

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Quesada, T. (2014). *El Liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de educación, Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3856>

Apéndice H: Interpretación de correlación

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

Valor	Lectura
De - 0.91 a - 1	Correlación muy alta
De - 0,71 a - 0.90	Correlación alta
De - 0.41 a - 0.70	Correlación moderada
De - 0.21 a - 0.40	Correlación baja
De 0 a - 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	Correlación baja
De + 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De + 0,71 a 0.90	Correlación alta
De + 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: Bisquerra, Alzina Rafael (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*.

Madrid: Muralla.

Apéndice I: Constancia emitida por la institución que acredita la realización del estudio in situ



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Lima, 06 JUN. 2016

Oficio N° 334-2016-MINAGRI-DVPA-DEEIA/DGPA

Señor
 Ing. Carlos Venturo Orbegoso, MBA
 Universidad Cesar Vallejo
Presente.-

Asunto : Autorización para realizar la encuesta de investigación "Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional"

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente, y a la vez hacer de su conocimiento que la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria de la Dirección General de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura y Riego, autoriza a la Ing. Marita Luz Collantes Chagray, a realizar la encuesta como parte de la información requerida, para la tesis de investigación "Liderazgo Transaccional y el clima Organizacional".

Al respecto, esta Dirección General otorga las facilidades del caso, esperando que este estudio sea de utilidad.

Hago propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima.



Atentamente,

PAULA ROSA CARRION TELLO
 Directora General

Dirección General de Políticas Agrarias Agraria