



ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

Clima organizacional y liderazgo transformacional en los trabajadores
del Estadio Nacional - Lima, 2016

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Roldan Fernandez, Joel Ribeyro (orcid.org/0000-0001-7568-066X)

ASESOR:

Dr. Pando Sussoni, Leonidas Eduardo (orcid.org/0000-0002-8789-198X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reformas y modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2017

Dedicatoria

A mi madre quien me enseñó con su ejemplo y valores que todo se logra con dedicación y esfuerzo.

A mi Padre y hermano que me acompañan siempre.

A mi familia que es la razón de ser de este esfuerzo constante por lograr nuestros objetivos.

Agradecimientos

Al Dr. Leónidas Pando Sussoni por su apoyo en las asesorías para la elaboración de la presente investigación.

A los docentes que me brindaron sus conocimientos.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variable y Operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentación de recolección de datos	17
3.5. Procedimiento	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	43
VII. RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS	45
ANEXOS	51

Índice de tablas		Pág.
Tabla 1	Matriz de la escala de clima organizacional	17
Tabla 2	Validación de los instrumentos por el experto	18
Tabla 3	Nivel de confiabilidad de la variable clima organizacional	19
Tabla 4	Rango de valor de Alfa de Cronbach	19
Tabla 5	Escalas y baremos de la variable clima organizacional.	20
Tabla 6	Nivel de confiabilidad de la variable Liderazgo Transformacional	20
Tabla 7	Rango de valor de Alfa de Cronbach para medir la variable Liderazgo transformacional	21
Tabla 8	Escalas y Baremos de la variable Liderazgo transformacional.	21
Tabla 9	Niveles de la variable clima organizacional.	23
Tabla 10	Niveles de la dimensión identidad institucional.	24
Tabla 11	Niveles de la dimensión dinámica institucional	25
Tabla 12	Niveles de la dimensión relaciones interpersonales.	26
Tabla 13	Niveles de la variable liderazgo transformacional.	27
Tabla 14	Niveles de la dimensión estimulación intelectual	28
Tabla 15	Niveles de la dimensión consideración individualizada	29
Tabla 16	Niveles de la inspiración y motivación	30
Tabla 17	Niveles de la dimensión influencia idealizada	31
Tabla 18	Distribución de porcentajes de percepción de los trabajadores del estadio nacional según la Clima organizacional y el Liderazgo transformacional.	32

Tabla 19	Distribución de porcentajes de percepción de los colaboradores según la identidad institucional y el liderazgo transformacional.	33
Tabla 20	Distribución de porcentajes de percepción de los colaboradores según la dinámica institucional y el liderazgo transformacional.	34
Tabla 21	Distribución de porcentajes de percepción de los colaboradores según las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional.	35
Tabla 22	Rango de Valor de Rho de Spearman.	36
Tabla 23	Correlación y significación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional.	37
Tabla 24	Correlación y significación entre la identidad institucional y el liderazgo transformacional.	38
Tabla 25	Correlación y significación entre la dinámica institucional y el liderazgo transformacional.	39
Tabla 26	Correlación y significación entre las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional.	40

Índice de figuras

	Pág.	
Figura 01	Niveles comparativos entre los valores de la variable clima organizacional	23
Figura 02	Niveles comparativos entre los valores de la variable clima organizacional en su dimensión de la dimensión identidad institucional.	24
Figura 03	Niveles comparativos entre los valores de la variable clima organizacional en su dimensión dinámica institucional	25
Figura 04	Niveles comparativos entre los valores de la variable clima organizacional en su dimensión relaciones interpersonales	26
Figura 05	Niveles comparativos entre los valores de la variable liderazgo transformacional	27
Figura 06	Niveles comparativos entre los valores de la variable liderazgo transformacional en su dimensión estimulación intelectual	28
Figura 07	Niveles comparativos entre los valores de la variable liderazgo transformacional en su dimensión consideración individualizada	29
Figura 08	Niveles comparativos entre los valores de la variable liderazgo transformacional en su dimensión inspiración y motivación	30
Figura 09	Niveles comparativos entre los valores de la variable liderazgo transformacional en su dimensión influencia idealizada	31
Figura10	Distribución porcentual de los niveles de percepción según el clima organizacional y el liderazgo transformacional	32
Figura 11	Distribución porcentual de los niveles de percepción según la identidad institucional y el liderazgo transformacional	33

Figura 12	Distribución porcentual de los niveles de percepción según la dinámica institucional y el liderazgo transformacional	34
Figura 13	Distribución porcentual de los niveles de percepción según la dinámica institucional y el liderazgo transformacional	35

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional de Lima. Las variables investigadas fueron el clima organizacional y el liderazgo transformacional y sus dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional.

El tipo de investigación es básica de nivel descriptivo-correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó con una población de 100 trabajadores, empleándose las escalas de liderazgo transformacional de Bass (1985), y de clima organizacional de Berrocal (2007), ambos instrumentos tienen validez y confiabilidad.

La conclusión a la que se llegó con este estudio luego del análisis e interpretación de los resultados es que existe la relación entre las variables Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional obteniendo un Rho de Spearman igual a 0,894, señalando que existe una relación positiva con un nivel de correlación alta. Así mismo el nivel de significancia fue de $\rho = 0,00$ ($\rho < 0,01$), lo que indica una relación significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del estadio nacional, Lima 2016, por lo que se acepta la hipótesis general alternativa.

Palabras clave: Clima Organizacional, Liderazgo Transformacional, identidad institucional, relaciones interpersonales, dinámica institucional.

Abstract

The present research aims to establish the relationship between the organizational climate and the transformational leadership in the National Stadium of Lima. The variables investigated were the organizational climate and the transformational leadership and its dimensions: institutional identity, interpersonal relations and institutional dynamics. The type of research was basic descriptive-correlational level and non-experimental cross-sectional design. We worked with a population of 80 workers, using the transformational leadership scales of Bass (1985), and organizational climate of Berrocal (2007), both instruments have validity and reliability.

The conclusion reached with this study after the analysis and interpretation of the results is that there is a relationship between the variables Organizational Climate and Transformational Leadership, obtaining a Spearman Rho equal to 0.894, indicating that there is a positive relation with a level of High correlation. Likewise, the level of significance was $\rho = 0.00$ ($\rho < 0.01$), which indicates a significant relationship between the organizational climate and the transformational leadership in the workers of the national stadium, Lima 2016, for which it is accepted the alternative general hypothesis.

Keywords: Organizational Climate, Transformational Leadership, institutional identity, interpersonal relationships, institutional dynamics.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado cambios constantes en organizaciones privadas y públicas de diversos países, y ha impulsado su adaptación para mantenerse competitivas y sobrevivir en el mercado. El impacto positivo en el clima organizacional se ha logrado mediante los cambios implementados, los cuales reconocen la naturaleza social de las personas y el valor de interrelación para alcanzar metas. El objeto primordial del estudio es fijar el vínculo entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional para fomentar un ambiente favorable que promueva el desempeño óptimo del personal del Estadio Nacional y, en consecuencia, un clima organizacional positivo.

Perú no ha sido inmune a estos cambios, de hecho, se han convertido en una fortaleza y han llevado a un crecimiento y mejora económica en las empresas. Sin embargo, para mantener esta prosperidad económica, es necesario un compromiso por parte de los líderes y trabajadores para fomentar un clima organizacional adecuado y agradable en el contexto actual. Este clima organizacional positivo es esencial para coadyuvar a la institución a alcanzar sus propósitos.

Por lo que, es importante la interrelación clima organizacional y liderazgo transformacional con el objeto de alcanzar el compromiso en los trabajadores y aumentar el desempeño en la institución. Es frecuente que la interacción de los individuos en el ámbito laboral no sea ideal, por lo que resulta esencial fomentar un ambiente de trabajo positivo a través de un estilo de liderazgo transformacional con la finalidad de obtener resultados satisfactorios.

Oseña, Chávez y Castro (2016) explica que el líder transformacional es aquel líder con capacidad para influir y orientar de manera constante sobre los miembros de su equipo de trabajo para que alcancen las metas establecidas de manera voluntaria. Dessler (1979) explica que la definición de clima organizacional se rige en aspectos objetivos de la organización, como su estructura, políticas y normas, además de rasgos personales como la amabilidad y el apoyo.

De acuerdo con lo expuesto por Méndez en 2006, el clima organizacional es descrito como el entorno particular de la empresa que es creado y percibido por sus trabajadores en razón a la coyuntura que se va dando durante su interacción y los sistemas organizacionales representados por diferentes variables, tales como los

objetivos, las motivaciones, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las interacciones y la colaboración. Estas variables regulan las creencias, percepciones, compromisos y actitudes de los trabajadores, y tienen un impacto significativo en su comportamiento, nivel de satisfacción y productividad (Méndez, 2006).

En el Estadio Nacional se puede notar que hay una atmósfera laboral tensa y poco motivadora entre una gran parte del personal, lo cual está repercutiendo negativamente en la eficacia de los equipos. La motivación es fundamental para mantener un entorno de trabajo positivo, aunque se ha observado cierto nivel de falta de motivación en los empleados. Por lo tanto, el fin de la investigación es fijar una correlación del liderazgo transformacional y el clima organizacional para aumentar las relaciones interpersonales y mantener motivados al personal del lugar del estudio.

Ante el problema que se presenta, se ha enunciado la pregunta ¿Existe una relación entre clima organizacional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima - 2016?, los problemas específicos lo conformamos de la siguiente manera: ¿Existe una relación entre la dimensión Identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima - 2016?, ¿Existe una relación entre la dimensión dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima - 2016?, ¿Existe una relación entre la dimensión relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima - 2016?

El presente estudio tiene su justificación teórica en la confirmación de la correspondencia existente entre clima organizacional y el liderazgo transformacional, lo cual es respaldado por León (2013) al afirmar que hay un vínculo relevante entre el modo de liderazgo y el clima laboral en una entidad educativa. Los resultados obtenidos pueden ser útiles como punto de inicio para posteriores estudios que permitan profundizar en la comprensión del impacto del estilo de liderazgo en el clima organizacional en una entidad.

La justificación práctica del estudio, junto con las políticas institucionales, se da en razón que ofrece información valiosa a los directivos del IPD para posteriormente decidir y gestionar de mejor forma en las distintas oficinas, incluyendo el Estadio Nacional. Además, esta información será beneficiosa para la administración del

estadio Nacional, ya que proporcionará instrumentos valiosos para gestionar el personal del estadio de manera efectiva.

La razón por la que este estudio tiene justificación metodológica es porque se proporcionarán instrumentos validados y confiables para futuras investigaciones sobre el clima laboral y el liderazgo transformacional. Las conclusiones de las pruebas científicas garantizan la fiabilidad de estos instrumentos, lo que permitirá que otros investigadores los utilicen con confianza en estudios futuros que incluyan estas variables.

En relación al Objetivo general se manifiesta de la siguiente manera: Establecer la existencia de una relación entre clima organizacional y liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima, 2016. Como objetivos específicos se expresan de la manera siguiente: Establecer la existencia de una relación entre la dimensión Identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016, establecer la existencia de una relación entre la dimensión dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016, establecer la existencia de una relación entre la dimensión relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

La Hipótesis general se plante así: Hay relación relevante entre clima organizacional y liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima, 2016. Y las hipótesis específicas se muestran así: Hay relación relevante entre la dimensión Identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016, hay relación relevante entre la dimensión dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016, hay relación relevante entre la dimensión relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, en un colegio de Cundinamarca, Contreras y Jiménez (2016) llevaron a cabo un estudio para examinar las formas de liderar de los directivos y las particularidades del clima laboral. El diseño en su investigación fue transaccional descriptivo y se dividió en cuatro tipos de estudios: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La población estudiada incluyó a 130 docentes, alumnos y administrativos para el liderazgo transformacional y a 30 funcionarios, incluyendo directivos y profesores, para el clima organizacional. El estudio buscó tener en cuenta la visión de los empleados de la comunidad educativa con el fin de elaborar lineamientos de intervención que contribuyan al bienestar de dicho espacio de trabajo. En el estudio realizado por Contreras y Jiménez, se utilizó el Test de Pitcher para describir el liderazgo, utilizando 59 adjetivos divididos en cuatro categorías: deseable, no deseable, ambivalente y no liderazgo. Los resultados mostraron que el 46% de los alumnos, el 25.5% de los profesores y el 20% de los funcionarios creen que en la institución se ejerce un liderazgo no deseable. Para evaluar el clima organizacional, se usó el procedimiento estadístico de correlación de Pearson, y se encontraron resultados diferentes. La correlación más significativa fue negativa (-0.97) entre el apoyo al líder y el control, mientras que la correlación entre cohesión y control fue positiva (0.51), lo que significa que se reconoce el principio de autoridad. El estudio concluyó que el clima organizacional del colegio es de mediana motivación e inadecuado, debido a la mezcla de varios estilos de liderazgo, tanto buenos como malos, lo que provoca inestabilidad en las decisiones. La principal conclusión del estudio es que se necesitan políticas de alta dirección para renovar progresivamente el clima organizacional de la entidad.

En su estudio titulado "Correlación entre motivación laboral, liderazgo transformacional de los directores y desempeño laboral de los docentes en una universidad privada", Jiménez (2014) examinó la conexión entre el liderazgo transformador de los directores, el rendimiento laboral, y la motivación de los profesores de una universidad privada en Bogotá. La investigación sugiere que el rendimiento laboral está vinculado con la dinámica institucional y la variable del clima organizacional, que se relaciona con las condiciones favorables en el ambiente laboral, la equidad en la compensación y los beneficios para los colaboradores con el objetivo de motivar su rendimiento. El estudio utilizó un enfoque descriptivo

correlacional y se basó en una muestra de 73 profesores de la institución. Se encontró que los datos no mantenían una normal distribución, por lo que se emplearon estudios no paramétricos para el análisis estadístico. Las conclusiones presentaron una correlación positiva del el liderazgo transformacional y los motivadores externos, así como también la motivación interna, el rendimiento del maestro y ciertos componentes de la motivación al interior, como el logro y el trabajo en equipo. No obstante, no se halló una correlación importante entre el liderazgo transformacional, la motivación y el rendimiento laboral docente en general. Estos hallazgos tienen relevancia para el presente estudio, ya que demuestran la repercusión del liderazgo y la motivación en el rendimiento de los docentes.

En su tesis Villalón (2014) se enfocó en examinar el papel del liderazgo transformacional en la motivación de los directivos de una escuela municipal. El estudio fue de índole exploratorio y descriptivo, utilizando un enfoque cualitativo. Los resultados revelaron que predominaba un estilo de liderazgo transaccional, aunque tanto los docentes como los directivos expresaron su deseo de transformar la cultura organizacional, y que esto se basa en gran medida en la dimensión de la comunicación. La investigación de Villalón resulta relevante para nuestro estudio al proporcionarnos información valiosa acerca del impacto positivo del liderazgo transformacional en aspectos claves del clima organizacional, como la comunicación y las relaciones interpersonales.

Angulo (2013) llevó a cabo un estudio doctoral sobre la conexión entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo en organizaciones educativas que brindan Educación Secundaria Obligatoria. El enfoque del estudio se centró en la eficacia de los centros educativos para alcanzar objetivos cognitivos y relacionales para los estudiantes, así como la satisfacción en el desempeño docente. El enfoque metodológico utilizado fue descriptivo, correlacional y no experimental. Los resultados revelaron que existía una conexión importante entre el clima organizacional y el liderazgo en todas las dimensiones estudiadas, destacando en particular la relación entre la personalidad, el apoyo y la promoción del cambio con las relaciones humanas. Además, se encontró una correlación altamente positiva y estadísticamente significativa (0,01) en todas las combinaciones según la correlación de Pearson.

A nivel nacional, en su investigación titulada "La relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 - Ate", Párraga y Bartolo (2014) utilizaron un diseño transversal correlacional no experimental con 165 participantes. El producto obtenido presentó una correlación significativa importante entre las variables del estudio de acuerdo a la sensación de los profesores de las entidades de educación. Esto es relevante para nuestro análisis ya que el desempeño del personal de servicio es un componente importante del clima organizacional.

En su estudio de maestría en Gestión Educativa, Arias (2014) examinó la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Profesional de Administración Turístico-Hotelera de la Universidad Privada de Tacna durante el año 2013. Utilizando un diseño de estudio básico de tipo correlacional-explicativo, las conclusiones mostraron que el clima organizacional muestra una incidencia importante en la satisfacción laboral de los docentes. Esta variable es relevante para nuestro análisis ya que se relaciona con aspectos motivadores del liderazgo transformacional, como la satisfacción laboral de los empleados.

En su tesis de maestría en Educación, León (2013) investigó la relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, en el año 2013. Utilizando un esquema transaccional, correlacional, causal y bivariado con 27 participantes, los resultados mostraron una correspondencia muy alta entre las variables, con un coeficiente de correlación de Pearson significativo. La conclusión es que la forma del liderazgo del director está significativamente relacionado al clima organizacional.

La investigación de Cervera (2012) se enfocó en explorar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las escuelas del distrito de Los Olivos. Se usó una metodología descriptiva correlacional con una muestra de 171 docentes de cinco escuelas en el distrito. Los resultados del estudio demostraron una correlación positiva importante de 0,85, con un valor de $p = .001 < .05$, entre las variables del estudio.

En su investigación de Maestría en Educación, Morocho (2010) investigó la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las

instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa, Región Callao. Utilizando una muestra de 103 profesores y un diseño descriptivo correlacional, los resultados del estudio indicaron una correlación significativa y moderada de las variables de la investigación. En resumen, el estudio sugiere que hay una correspondencia positiva entre un líder transformador efectivo por parte de los directivos de la entidad educativa y un lugar estable y agradable, según la apreciación de los profesores en las instituciones educativas del estudio.

Por otra parte, a continuación, se describen las fuentes teóricas relacionadas con las variables objeto de este estudio:

Respecto al clima organizacional, Chiang, Martín y Núñez (2010), Lawler (1974) la define como la apreciación general que una persona tiene de la organización, basada en sus múltiples experiencias dentro de ella. En referencia a Chiang, Martín y Núñez (2010), Ekvall (1983) define el clima organizacional como un conglomerado de actos y comportamientos que establecen la cultura de una institución. Además, Ekvall sugiere que el clima se desarrolla y cambia mediante la interacción constante entre los individuos y su entorno de trabajo.

En cuanto al ámbito escolar, Patron, Sahui y May (2015) citan a Hoy y Miskel (2000), quienes conceptualizan al clima organizacional como la apreciación de los profesores hacia su espacio laboral, la que se ve perjudicada por diversos elementos como la organización formal e informal, la personalidad de los miembros y el liderazgo dentro de la institución.

De acuerdo con Méndez Álvarez (2006), el clima organizacional tiene que ver al entorno que se advierte en una institución a través de la interacción social y la estructura organizativa. Este ambiente es influenciado por variables como las metas, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, las interacciones y la colaboración entre las personas, y afectan las creencias, percepciones, niveles de compromiso, actitudes y comportamientos de los individuos, así como su satisfacción y niveles de eficiencia en el trabajo.

Chiavenato (2009) define el clima organizacional como un conglomerado de elementos ambientales que los colaboradores de una institución perciben y que influyen significativamente en su comportamiento. Este concepto se compone de varios factores ambientales que afectan la motivación y estimulan diferentes tipos de

motivación entre los individuos de la entidad. El nivel de motivación de los trabajadores está estrechamente relacionado con el clima organizacional y destaca las propiedades motivacionales del ambiente de trabajo. Cuando se satisfacen las necesidades personales de los miembros y se sube eleva su moral, la motivación es favorable, pero cuando estas necesidades no se satisfacen, la motivación es desfavorable.

Dessler Según Carvajal (2000), presenta diversas definiciones de clima organizacional basadas en la perspectiva de expertos en la materia. De acuerdo con el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1984), el clima organizacional se compone de elementos estables que definen y diferencian a una institución de otras, y que repercuten en la conducta de sus miembros. Por otro lado, según el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1963), el clima organizacional es la apreciación que los integrantes de la institución perciben de la misma. Litwin y Stringer proponen un enfoque de síntesis en el que el clima organizacional hace hincapié a las sensaciones subjetivas derivadas de la estructura que influyen en las tareas, creencias, valores y motivación de los colaboradores de la institución. Finalmente, Water se centra en las apreciaciones de la persona sobre la institución en condiciones de libertad, orden, recompensas, atención, sensibilidad, soporte y apertura.

Goncalves (1999) argumenta que el clima organizacional se compone de varios aspectos complejos, que pueden ser desglosados en elementos como la estructura organizativa, el tamaño de la institución, los patrones de comunicación y los modos de liderazgo gerencial, entre otros. Estos componentes se combinan para crear un ambiente específico con características únicas y distintivas, que definen en cierta medida la identidad de la organización y dañan la conducta de los trabajadores en el lugar de trabajo.

El clima organizacional alude a las particularidades del entorno de trabajo que son advertidas por los trabajadores de una institución y que tienen un impacto en su comportamiento, el cual puede ser influenciado por su grado de satisfacción y motivación. Es importante para las instituciones comprender el clima organizacional como una herramienta que puede favorecer su éxito y que puede indicar la dirección que sigue la organización en relación a su estrategia. Diversos estudiosos han propuesto definiciones del clima organizacional, describiendo las características que definen a una institución y que están estrechamente relacionadas con lo que

experimentan y perciben los trabajadores en su día a día.

Por medio de estos enfoques, es posible entender las definiciones de diversos autores. De acuerdo con Hellrieger y Slocum (1974), el clima organizacional consiste en una serie de particularidades que los trabajadores de la institución perciben, las cuales no pueden ser evaluadas de manera directa, pero sí pueden ser administradas. Además, señalan que los miembros que conforman un subsistema deben tener percepciones semejantes sobre su clima.

De acuerdo con Berrocal (2007, pp. 20-37), las dimensiones del clima organizacional pueden incidir en la conducta objetiva de los integrantes de la entidad, especialmente en su estado emocional. Luego de examinar la escala y dimensiones del clima organizacional de Acero (2003), Berrocal sugiere las siguientes dimensiones del clima organizacional: Identidad institucional, dinámica institucional y relaciones interpersonales.

Martini (2009) afirma que la identidad institucional se manifiesta de dos maneras diferentes. En primer lugar, se expresa de manera simbólica, a través de elementos como los símbolos institucionales, la imagen corporativa, la vestimenta que distingue a la organización de otras, los valores y el lema, entre otros elementos simbólicos. En segundo lugar, se expresa a través de la conciencia institucional, que implica internalizar el significado de los símbolos y el contrato social de la organización con la sociedad, y fomentar la participación igualitaria de todos los individuos.

Litwin y Stringer (1998) afirman que la pertenencia a la organización es un factor clave tanto para la institución como para los trabajadores, ya que se trata de un sentimiento que los une y combina las metas individuales con los de la organización. Según ellos, la pertenencia es un elemento fundamental en el clima organizacional.

Berrocal (2007) afirma que la identificación institucional se refiere al nivel de pertenencia y satisfacción que siente un individuo al estar asociado con una institución en particular, incluye un compromiso y responsabilidad con las metas y planes de la institución.

En cuanto a la dimensión de dinámica institucional, para Alonso (2007), el bienestar y la seguridad laboral son productos normativos de la sociedad moderna que están relacionados con esta dimensión. (p.21)

Según Berrocal (2007), una de las dimensiones del clima organizacional se refiere a cómo los empleados perciben la información, los equipos y la contribución de otros departamentos para llevar a cabo su trabajo, así como la igualdad en los salarios y las compensaciones asociados a sus labores. Esta dimensión se mide a través de elementos como la retribución, la valoración y las condiciones agradables en el trabajo.

Las Relaciones interpersonales, según Bisquerra (2003), es definida como un intercambio mutuo entre dos o más individuos. Estas interacciones sociales están sujetas a las reglas e instituciones de la sociedad.

Según Fernández (2003), es crucial para los trabajadores tener un entorno laboral agradable, ya que esto puede afectar directamente su desempeño y bienestar emocional. Las relaciones interpersonales en el trabajo pueden manifestarse de diversas formas, y en algunos casos, el ambiente laboral puede ser muy difícil para los empleados. Sin embargo, en otras situaciones, el clima puede ser muy favorable e incluso pueden surgir amistades que trascienden el ámbito laboral.

Berrocal (2007) indica que las relaciones interpersonales se refieren al apoyo y la colaboración que se brindan los trabajadores entre sí, en un ambiente en el que prevalece el respeto y el reconocimiento de los méritos de cada uno. Además, se evalúa el grado en que se percibe la cooperación, la responsabilidad y el respeto en el ambiente laboral.

La otra variable del estudio es el liderazgo transformacional, Konrad Fiedler, fundador de la Teoría de la Consistencia, sostiene que el liderazgo es crucial para inspirar a los demás y lo precisa como la habilidad de persuadir a otros para que persigan objetivos con motivación, lo que resulta en la motivación y cohesión del grupo. Si el liderazgo se centra en modificar la conducta, actitudes y valores de los miembros del grupo, se denomina liderazgo transformacional.

El modelo transformacional tiene como base el liderazgo carismático y transformador, en el que el líder debe ser flexible y democrático. Este modelo es altamente efectivo, ya que el líder carismático es un gran negociador y es capaz de superar grandes retos de la organización. Como resultado, con un líder carismático el equipo estará altamente motivado y seguirá sus indicaciones sin problemas. Este modelo sostiene que el líder ejemplifica las necesidades individuales de sus

colaboradores y las fusiona con los objetivos de la organización, lo que tiene un gran impacto en las motivaciones y las satisfacciones de los colaboradores.

El líder transformacional no se conforma con la situación actual, sino que se esfuerza por transformarla, cambiando las perspectivas, ideas, motivaciones y competencias de sus colaboradores. Según Chiavenato (2006), el liderazgo es el talento de trascender en las personas a través de la comunicación interpersonal, con el objeto de alcanzar el propósito de la institución.

Si bien es cierto que el liderazgo se encuentra intrínsecamente relacionado con la gestión administrativa, también es crucial tener en cuenta que la noción de liderazgo conlleva habilidades comunicativas por parte del líder, especialmente en lo referente a las relaciones interpersonales, con el propósito de lograr los objetivos de la institución.

Por la definición de Vilar (2006), se puede entender el liderazgo como un comportamiento que busca transformar a los colaboradores en líderes de su actividad mediante la motivación, el apoyo y el acompañamiento. El líder muestra la importancia de los resultados del trabajo y genera expectativas altas para aumentar la confianza de los trabajadores en sí mismos.

En 1978, James Mac Gregor Burns introdujo la definición del liderazgo transformacional, el cual se identifica por ser ejercido por individuos con una personalidad y visión enérgica, capaz de modificar la forma de pensar y motivación de las personas, y dirigir los cambios requeridos dentro de la entidad. Según Burns, este tipo de liderazgo se manifiesta cuando los líderes y los colaboradores trabajan en conjunto como una comunidad para lograr objetivos más elevados.

Bass (1985) amplió los estudios sobre el liderazgo transformador introducido por Burns (1978) y lo consideró como un modo de liderazgo que satisface las necesidades de desarrollo personal, autoestima y autorrealización de las personas. Los líderes transformadores, mediante su influencia en las vinculaciones con los integrantes del grupo, promueven el compromiso con la organización y colocan los intereses del grupo por encima de los intereses individuales, incluso si esto implica sacrificar necesidades vitales propias. Bernard M. Bass fue el creador y desarrollador de la Teoría del Liderazgo Transformacional, la cual se enfoca en el impacto que el líder tiene en sus seguidores. Esta teoría sostiene que el líder transformacional gana

la lealtad, consideración y estima de sus colaboradores.

De acuerdo con Bracho y García (2013), Leithwood, Mascall y Strauss (2009) argumentan que el liderazgo transformador se centra en fomentar la intervención activa de los colaboradores y en valorar su trabajo. El líder transformador impulsa la reflexión de los trabajadores, lo que genera una obligación con la organización y el cumplimiento de las metas. La motivación se considera un recurso valioso para motivar a los empleados a colaborar, incluso en situaciones que podrían tener un impacto negativo en su bienestar laboral.

Según Vilar (2006), la relevancia del liderazgo se basa en la habilidad y capacidad del líder para dirigir y guiar, ya que el éxito o la supervivencia de una empresa dependen de una adecuada gestión de su líder, sin tener en cuenta el tipo o tamaño de la organización. En resumen, el liderazgo es crucial para la gestión efectiva de cualquier institución.

En 1985, Bass presentó una propuesta para evaluar el liderazgo transformacional que radica en las siguientes dimensiones: influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual, influencia idealizada, inspiración y motivación.

En cuanto a la estimulación Intelectual, de acuerdo con Conger y Riggio (2007), el liderazgo transformacional conlleva que el líder posea una influencia idealizada que se ve reflejada en sus logros personales y profesionales, así como en su comportamiento ejemplar, lo que lo convierte en un modelo a seguir para sus colaboradores.

El líder carismático establece una conexión emocional con los trabajadores y los motiva a compartir su visión. Para Bass y Avolio (citado en Bracho y García, 2013, p. 168), los colaboradores pueden sentirse identificados con un líder carismático y mostrarle lealtad y respeto si este posee cualidades notables, incluyendo comportamiento ético y moral.

Además, el líder carismático debe ser innovador y estar atento a los problemas de los trabajadores, lo que crea un ambiente propicio para el buen desempeño laboral. Estas características llevan a los colaboradores a comprometerse con las aspiraciones del líder carismático y fomentan su creatividad incentivándolos a

desarrollar nuevas formas de trabajo y buscar oportunidades beneficiosas para la organización.

Según lo mencionado por Podsakoff (citado por Simo, Sallan y Enache, 2009), la base del liderazgo transformacional es que los líderes deben motivar a sus trabajadores para lograr resultados excepcionales. También sostiene que la dimensión de consideración individualizada se correlaciona positivamente con comportamientos altruistas y corteses.

Rafferty y Griffin (citado por Lopez y Enache, 2009) afirman que la dimensión de apoyo emocional del liderazgo transformacional tiene que ver con que el líder se preocupa y atiende las necesidades y prioridades de sus seguidores al tomar decisiones. Esta dimensión se enfoca en brindar apoyo emocional a los seguidores. El liderazgo transformacional involucra tener canales de comunicación abiertos con los empleados, ya sea individualmente o en grupo, para estimular la generación de nuevas ideas y productos innovadores que no se habrían concebido de otra manera. Además, estos medios de comunicación posibilitan a los líderes reconocer directamente a sus simpatizantes, lo que les da motivación y fomenta su actividad constante.

Respecto a la dimensión de la inspiración y motivación, Velásquez (2006), precisa que el líder transformador cuenta con el talento de motivar a sus simpatizantes a buscar soluciones innovadoras para los inconvenientes de la organización al cambiar su mentalidad. Además, este líder es visto como un modelo a seguir, lo que lo convierte en un importante motivador para sus seguidores.

De acuerdo con la cita de Bass y Avolio (citado en Bracho y Garcia, 2013, p. 173), el líder transformador muestra la habilidad para incentivar a los empleados a superar sus expectativas y lograr un rendimiento excepcional. El líder transformacional utiliza la persuasión para fomentar el compromiso y la colaboración de los colaboradores, mostrando interés en sus necesidades y estableciendo objetivos compartidos.

Además, este tipo de liderazgo se enfoca en fomentar una amplia gama de intereses entre los colaboradores para que puedan desarrollar habilidades y conocimientos adicionales. La dimensión de inspiración y motivación en el liderazgo transformacional se refiere a la técnica utilizada por los líderes para estimular el

compromiso necesario por parte de los colaboradores para que estos contribuyan más allá de lo esperado en el logro de los objetivos de la entidad.

Con relación a la influencia idealizada, según Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman que el líder transformador ejerce su influencia mediante el establecimiento de relaciones basadas en la consideración y la confianza con sus colaboradores, lo que genera respeto y ascendencia sobre ellos. Este tipo de líder está dispuesto a adaptarse a cambios drásticos y muestra preocupación por el crecimiento tanto de los colaboradores como de la institución en su conjunto.

Bass y Riggio (2006) sugieren que el líder transformacional es reconocido por su virtud de influir y ser confiable, lo que lleva a ser valorado, respetado y en ocasiones incluso admirado por su justicia y autoridad. Este líder siempre está dispuesto a guiar a sus colaboradores en la toma de decisiones correctas, demostrando un alto nivel de ética y moral, evitando cualquier tipo de abuso de poder.

La dimensión en cuestión tiene en cuenta la percepción idealizada que los seguidores tienen del líder, así como su virtud para influenciar en la realización de las metas individuales de los colaboradores. La seguridad que transmite el líder también puede motivar a los trabajadores a asumir riesgos para alcanzar sus metas y, en consecuencia, mejorar su desarrollo profesional. Esto puede generar nuevos líderes transformacionales dentro del grupo, lo que conllevaría resultados positivos para la organización.

III. METODOLOGÍA

En este estudio se empleó el método de análisis hipotético-deductivo, que reside en formular hipótesis y someterlas a pruebas empíricas para determinar su validez. Según Bernal (2010), este método implica proponer hipótesis y evaluar su veracidad mediante la comparación con los hechos observados.

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El estudio se clasifica como investigación elemental, ya que su objetivo general es la producción de nuevos conocimientos que puedan ser utilizados como base para futuras investigaciones.

Según Zorrilla (1993), la investigación básica, también conocida como elemental, tiene como finalidad avanzar en el conocimiento científico y aumentar la comprensión teórica sin considerar directamente su probable aplicación o consecuencia práctica. Se trata de un estudio formal que quiere establecer generalidades que permitan llevar a cabo una hipótesis que se basa en fundamentos y leyes.

Diseño de investigación

Bernal (2010) sugiere que el enfoque descriptivo correlacional es el más adecuado para la investigación actual. El enfoque descriptivo se basa en la explicación de los atributos de la población de estudio mediante métodos como encuestas, entrevistas, observación y revisión documental. Por su parte, el análisis correlacional tiene como objetivo establecer el vínculo entre variables o resultados en la población de estudio, sin profundizar en las causas o consecuencias de dichas relaciones. Para realizar este modelo de estudio, se utilizan principalmente herramientas estadísticas para analizar las relaciones entre variables o resultados (Bernal, 2010).

3.2 Variables y operacionalización

Variable: Clima Organizacional

Definición conceptual: Según Show (2002), el clima organizacional hace referencia a cómo los trabajadores perciben el entorno de trabajo y se considera como uno de los elementos importantes que inciden el desempeño laboral.

Definición operacional: De manera operacional se consideran las dimensiones e indicadores señaladas por Berrocal (2007) que son tres dimensiones: dimensión identidad institucional (compuesto por cuatro indicadores), dimensión dinámica institucional (compuesto por cuatro indicadores), y dimensión relaciones interpersonales (compuesto por tres indicadores). Los ítems son medidos en escala ordinal tipo Likert.

Variable: Liderazgo Transformacional

Definición conceptual: El Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) manifiestan que el líder transformador inspira a los colaboradores a lograr más allá de lo esperado. En este modelo, el líder cambia la motivación de sus trabajadores, identifica sus necesidades y los motiva a establecer nuevas y más ambiciosas metas.

Definición operacional: De manera operacional se consideran las dimensiones e indicadores señaladas por Bass (1985) que son cuatro dimensiones: dimensión influencia idealizada (compuesto por un indicador), dimensión consideración individualizada (compuesto por un indicador), dimensión influencia idealizada (compuesto por un indicador) y la dimensión inspiración y motivación (compuesto por dos indicadores) los ítems son medidos en escala ordinal tipo Likert.

Operacionalización de variables.

Las variables se definieron en términos operativos para hacer más fácil su medición y evaluación según se muestra en el anexo 1.

3.3 Población, muestra y muestreo

La muestra considerada para este estudio fue el total de la población, la cual está integrada por los 100 trabajadores que trabajan en el Estadio Nacional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la población viene a ser el conglomerado de elementos que cumplen con ciertas características y, en este caso, se considera la población completa como la muestra para la investigación. (p.239).

Criterios de inclusión en la población

- Todo el personal del Estadio Nacional.

Criterios de exclusión en la población

- Personal que el día de la recolección de datos no asista.
- Personal que evite participar de la indagación.

- Personal que responda incorrectamente o de forma incompleta los instrumentos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Namakforoosh (2002) censo es el recojo de datos de todos los individuos de una población. En esta investigación se utilizaron el método de encuesta de escala tipo Likert, que consta de 5 opciones: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Se aplicaron 19 preguntas y 20 preguntas para la primera y segunda variable, respectivamente.

Para evaluar la variable del Clima Organizacional se consideró el instrumento de la Escala de Clima Organizacional, que contiene 19 ítems y puede ser aplicada de manera individual o grupal, con un lapso de tiempo aproximado de entre 10 y 15 minutos. Según Morocho (2010), esta fue desarrollada por Berrocal (2007), quien preparo una matriz de distinciones para la Escala de Clima Organizacional.

Tabla 01

Matriz de la escala de clima organizacional

Dimensiones	Ítems	Participación
Identidad institucional	1 al 8	42,10%
Relaciones interpersonales	9 al 14	31,58%
Dinámica institucional	15 al 19	26,32%

Ficha Técnica

Nombre : Escala de clima organizacional
 Autor : Mg. Salomón Berrocal Villegas.
 Año : 2007
 Adaptado : Joel Roldan Fernández.
 Aplicación : Directa.
 Tiempo : De 10 a 15 minutos aproximadamente.
 Edad : Adultos.

Para medir el liderazgo transformacional se empleará el instrumento el cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ Forma 5X versión Corta, el cual contiene

45 preguntas y fue adaptado para el ámbito latino por Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa (2004). Este identifica los siguientes modelos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. No obstante, en el presente estudio solamente se considerarán 20 preguntas adaptadas del total de 45 que se enfocan en el liderazgo transformacional, mientras que las 25 preguntas restantes no serán incluidas en el análisis.

Ficha Técnica

Nombre : Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ versión Corta
Autor : Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa
Año : 2004
Adaptado : Joel Ribeyro Roldan Fernández.
Aplicación : Directa.
Tiempo : 15 minutos aproximadamente.
Edad : Adultos.

Validez y Confiabilidad:

Para Hernández y su equipo (2010), la autenticidad de un instrumento se alude a la medida en que éste efectivamente evalúa la variable que se quiere valorar.

La investigación empleará el procedimiento de validación de contenido por medio de juicio de expertos, tomando en consideración los criterios de pertinencia, relevancia y claridad. Un docente con experiencia de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo participará como evaluador experto en este proceso.

Tabla 02

Validación de los instrumentos por el especialista

Especialista	Criterio
Dr. Leonardo Pando Sussoni	Aplicable

Nota: Elaboración propia.

Confiabilidad variable Clima Organizacional

La fiabilidad de un instrumento de medición resulta crucial para garantizar la calidad de los datos recolectados, según lo explicado por Hernández y su equipo (2014). Para valorar la solidez interna de los cuestionarios tipo Likert utilizados en esta investigación, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, un indicador comúnmente

utilizado. Seguido, se muestran los resultados alcanzados mediante este análisis.

Con el propósito de valorar la credibilidad del instrumento empleado para valorar la variable de clima organizacional, se hizo un ensayo con 25 empleados de la Villa Deportiva Nacional. Este instrumento consta de 19 elementos.

Tabla 03

Nivel de confiabilidad de la variable clima organizacional.

Alfa de Cronbach	N de ítem
,829	19

Nota: Elaboración propia

Palella y Martins (2003) sugieren que un valor de 0.829 del coeficiente Alfa de Cronbach hace notar que el instrumento es significativamente confiable.

Tabla 04

Rango de valor de Alfa de Cronbach

Rangos y Valores	Criterio
Entre 0,81 y 1,00	confiabilidad muy alta
Entre 0,61 y 0,80	confiabilidad alta
Entre 0,41 y 0,60	confiabilidad modera
Entre 0,21 y 0,40	confiabilidad baja

Nota: La fuente se obtuvo de Palella y Martins (2003),

En relación a la segunda variable, se crearon baremos de manera similar a la primera variable, los cuales permiten la clasificación de la información final. Estos se construyeron en base a los tramos que pertenecen a sus dimensiones.

Tabla 05

Escalas y baremos de la variable clima organizacional

Clima Organizacional	Cuantitativo			Cualitativo
	Identidad Institucional	Dinámica Institucional	Relaciones Interpersonales	
71 – 95	30 – 40	23 – 30	19 – 25	Eficiente
45 – 70	19 – 29	14 – 22	12 – 18	Moderado
19 – 44	8 – 18	6 – 13	5 – 11	Deficiente
Total				

Nota: Elaboración propia.

Confiabilidad Liderazgo Transformacional.

Según Hernández et al. (2014), la confiabilidad de un instrumento de medida tiene que ver con la consistencia de la medición, y la evaluación de la misma varía dependiendo de la escala de medición empleado. En este estudio, se aplicó una escala de medida tipo Likert y se usó el coeficiente alfa de Cronbach a fin de valorar la credibilidad del instrumento. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Se empleó un instrumento compuesto por 20 elementos cuidadosamente seleccionados para medición de la variable de Liderazgo Transformacional en los mismos 25 colaboradores de la Villa Deportiva Nacional (VIDENA) que participaron en la medición de la primera variable.

Tabla 06

Nivel de confiabilidad de la variable liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N° de ítem
,840	20

Nota: Elaboración propia.

Según Palella y Martins (2003), un coeficiente de Alfa de Cronbach mayor a 0,7 señala una confiabilidad permitida y un coeficiente mayor a 0,8 indica una confiabilidad alta. En el presente estudio, el coeficiente obtenido de 0,840 indica que el instrumento de liderazgo transformacional utilizado es altamente confiable. Es decir, los ítems del instrumento miden de manera consistente el constructo que se desea medir.

Tabla 07

Rango de valor de Alfa de Cronbach

Rangos y Valores	Criterio
Entre 0,81 y 1,00	confiabilidad muy alta
Entre 0,61 y 0,80	confiabilidad alta
Entre 0,41 y 0,60	confiabilidad moderada
Entre 0,21 y 0,40	confiabilidad baja

Nota: La fuente se obtuvo de Paella y Martins (2003),

Se crearon baremos para la medición final, los cuales permiten clasificar la información de manera jerárquica.

Tabla 08

Escalas y baremos de la variable liderazgo transformacional

Liderazgo Transformacional	Cuantitativo				Cualitativo
	Estimulación intelectual	Consideración Individualizada	Inspiración y motivación	Influencia idealizada	
74 – 100	16 – 20	16 – 20	16 – 20	30 – 40	Bueno
47 – 73	10 – 15	10 – 15	10 – 15	19 – 29	Regular
20 – 46	4 – 9	4 – 9	4 – 9	8 – 18	Bajo

Nota: Elaboración propia.

3.5 Procedimientos

El procedimiento se realizó en base a los objetivos de este estudio, se socializó el propósito con los colaboradores del estadio nacional para conocer su criterio de participación en la ejecución del presente estudio. Para conseguir los datos se empleó el instrumento de la Escala de Clima Organizacional y el cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ Forma 5X versión Corta, los mismos fueron validados y confiables, aptos para su aplicación. Se aplicó los instrumentos a todos los trabajadores del estadio nacional. Luego del levantamiento de información, terminado el tiempo de recolección, se procedió a realizar una verificación de datos de los instrumentos aplicados, para su registro y posterior análisis.

3.6 Métodos de análisis de datos

Para revisar y procesar las respuestas obtenidas, se empleará la estadística descriptiva correlacional. En particular, se utilizará el cálculo estadístico de Rho de Spearman para concluir si hubiese alguna relación entre los ítems de las variables de Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

3.7 Aspectos éticos

El estudio resguardo la identidad de los colaboradores que participaron, el objeto de estudio, anteponiendo siempre la parte ética del consentimiento y la confidencialidad, lo que significa no publicar ni difundir información por un motivo distinto a los datos en el estudio, la autorización al titular de la entidad, para la llevar a cabo el estudio y la participación de sus colaboradores, porque tiene un alcance de investigación limitada.

IV. RESULTADOS

En esta sección del estudio se apreciarán las tablas y figuras que surgieron a partir de la información recopilada de los entrevistados de la gerencia del Estadio Nacional de Lima, al realizar el análisis para evaluar la conexión entre el ambiente laboral y el liderazgo transformacional.

Presentación de las conclusiones logradas de la variable Clima Organizacional de los empleados del Estadio Nacional, Lima-2016

Tabla 09

Niveles de la variable clima organizacional

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Deficiente	48	48,0	48,0	48,0
	Moderado	33	33,0	33,0	81,0
	Eficiente	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

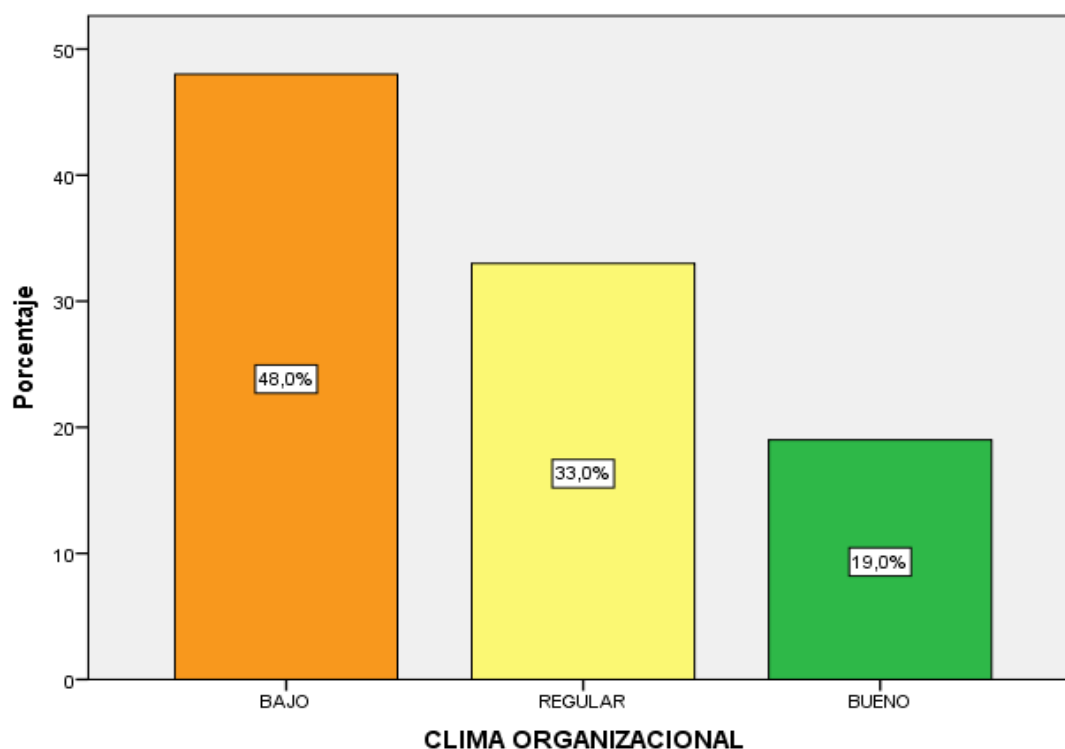


Figura 01. Niveles de la variable clima organizacional.

La tabla 09 y la figura 01 revelan que el 48,0% de los 100 empleados tienen

una calificación deficiente en cuanto al clima organizacional, mientras que el 33,0% tienen una calificación moderada y el 19,0% tienen una calificación eficiente en esta variable.

Presentación de las conclusiones de la dimensión identidad institucional de los trabajadores del Estadio Nacional, Lima-2016

Tabla 10
Niveles de la dimensión identidad institucional

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulado
Nivel	Deficiente	52	52,0	52,0	52,0
	Moderado	29	29,0	29,0	81,0
	Eficiente	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

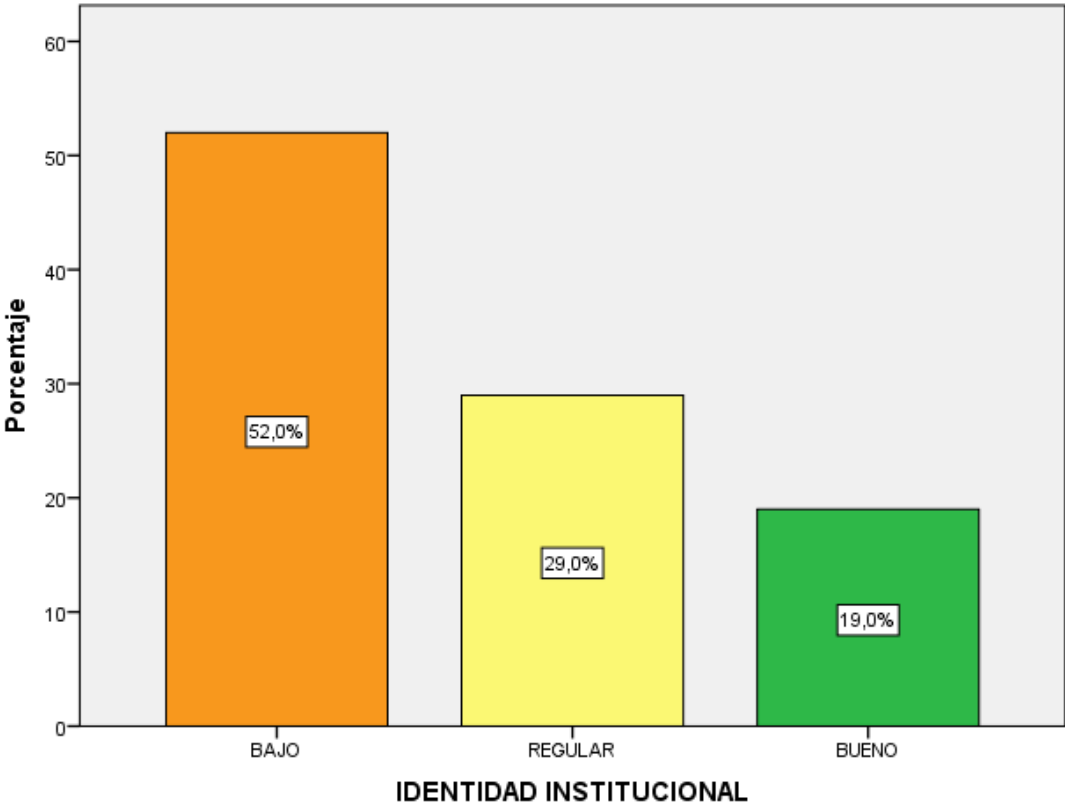


Figura 02. Niveles de la dimensión identidad institucional.

La tabla 10 y la figura 02 presentan que de los 100 empleados, el 52,0% tienen una calificación deficiente en la dimensión de identidad institucional del clima laboral, mientras que el 29,0% tienen una calificación moderada y el 19,0% tienen una calificación eficiente en esta dimensión.

En esta investigación se muestran las conclusiones de la dimensión dinámica institucional en función a los trabajadores del Estadio Nacional en Lima en el año 2016.

Tabla 11
Niveles de la dimensión dinámica institucional

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Deficiente	46	46,0	46,0	46,0
	Moderado	29	29,0	29,0	75,0
	Eficiente	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

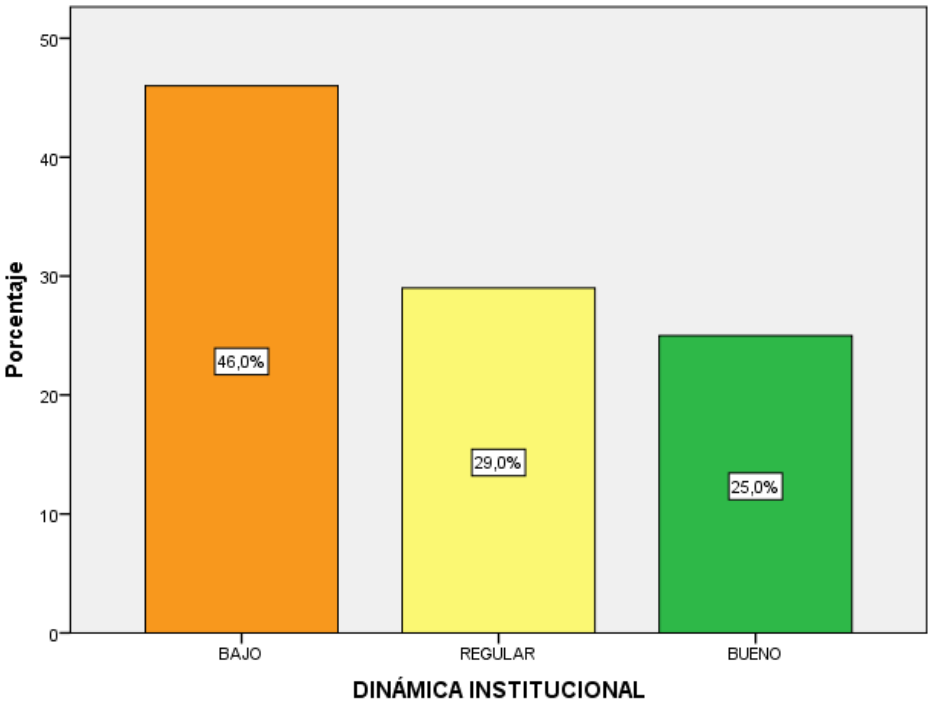


Figura 03. Niveles de la dimensión dinámica institucional.

La tabla 11 y la figura 03 indican de los 100 empleados, el 46,0% tienen una calificación deficiente en la dinámica institucional del clima organizacional, mientras que el 29,0% tienen una calificación moderada y el 25,0% tienen una calificación eficiente en esta dimensión.

Presentación de las conclusiones de la variable Clima Organizacional en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores del Estadio Nacional, Lima-2016

Tabla 12
Niveles de la dimensión relaciones interpersonales

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Deficiente	49	49,0	49,0	49,0
	Moderado	28	28,0	28,0	77,0
	Eficiente	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

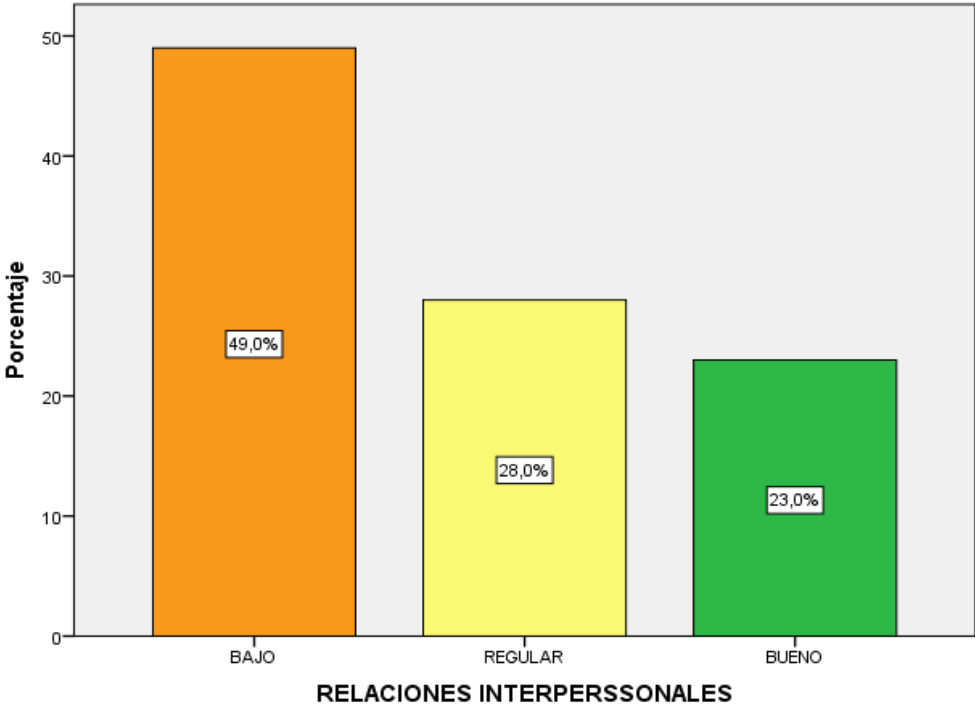


Figura 04. Niveles de la dimensión relaciones interpersonales.

Al analizar los datos presentados en la tabla 12 y la figura 04, se advierte que en la muestra de 100 empleados, el 49,0% evidenció un bajo nivel en las relaciones interpersonales en el clima organizacional, el 28,0% presentó un nivel intermedio y el 23,0% mostró un nivel eficiente.

Presentación de las conclusiones de la variable Liderazgo Transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima-2016.

Tabla 13

Niveles de la variable liderazgo transformacional

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Bajo	48	48,0	48,0	48,0
	Regular	29	29,0	29,0	77,0
	Bueno	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

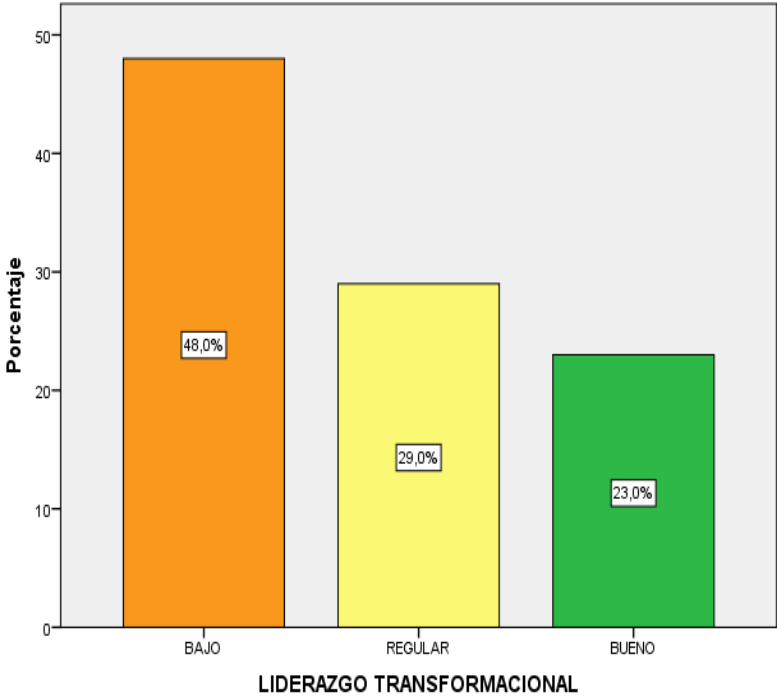


Figura 05. Niveles de la variable liderazgo transformacional.

Después de revisar la tabla 13 y la figura 05, se puede notar que entre los 100 trabajadores, el 48,0% muestra un bajo nivel de liderazgo transformacional, mientras que el 29,0% muestra un grado intermedio y el 23,0% muestra una posición buena.

Presentación de las conclusiones de la dimensión estimulación intelectual de los trabajadores del Estadio Nacional, Lima-2016

Tabla 14

Niveles de la dimensión estimulación intelectual

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Bajo	33	33,0	33,0	33,0
	Regular	43	43,0	43,0	76,0
	Bueno	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

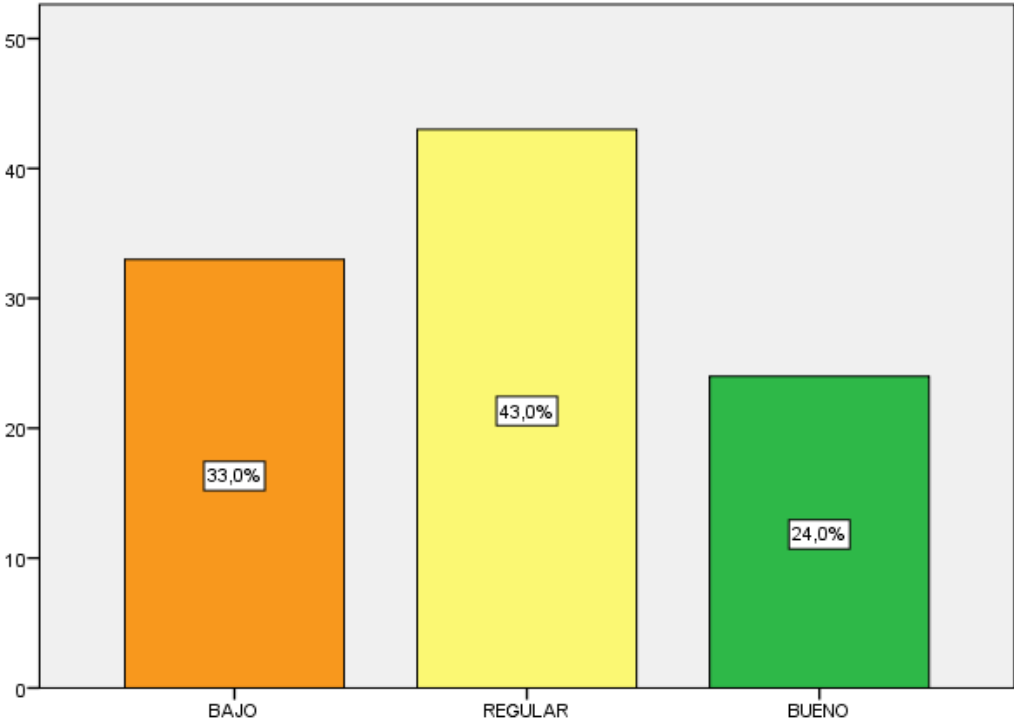


Figura 06. Niveles de la dimensión estimulación intelectual.

La tabla 14 y la figura 06 muestran que, de los 100 trabajadores, el 33,0% muestran un grado deficiente, el 43,0% tienen un grado moderado y el 24,0% tienen un grado eficiente en la dimensión de estimulación intelectual.

Presentación de las conclusiones de la dimensión consideración individualizada de los trabajadores del Estadio Nacional, Lima-2016

Tabla 15

Niveles de la dimensión consideración individualizada

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Bajo	59	59,0	59,0	59,0
	Regular	20	20,0	20,0	79,0
	Bueno	21	21,0	21,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

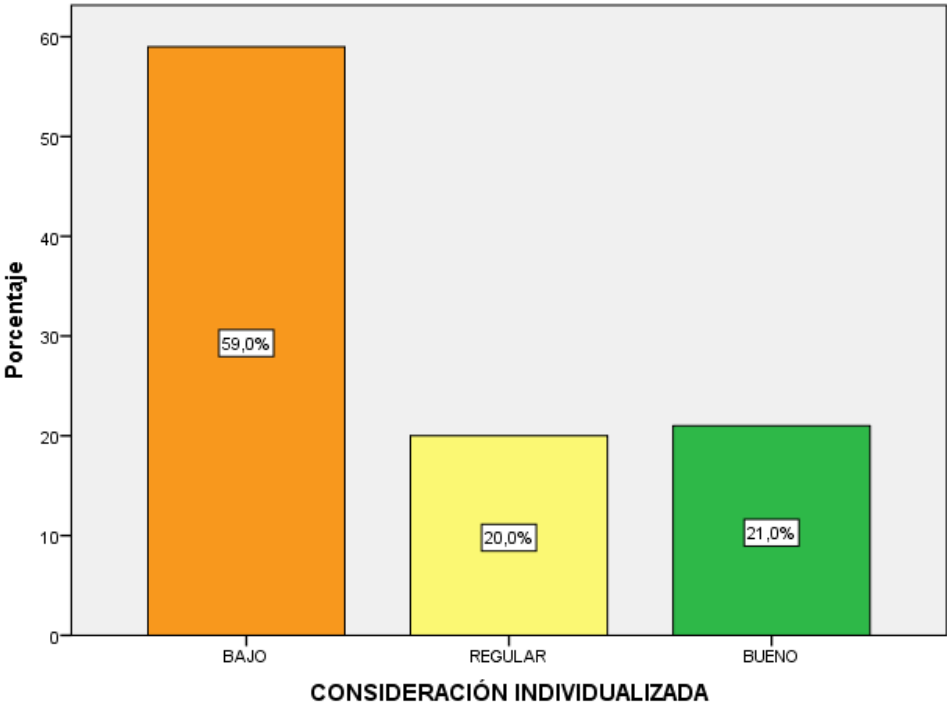


Figura 15. Niveles de la dimensión consideración individualizada.

Luego de revisar la Tabla 15 y la Figura 07, se tiene que un 59,0% de los 100 trabajadores evaluados en el estadio nacional de Lima en el 2016, tuvieron un nivel bajo en la dimensión de consideración individualizada, mientras que el 20,0% mostró un nivel medio y el 21,0% presentó un nivel bueno.

Presentación de los resultados alcanzados en la dimensión de inspiración y motivación en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima-2016.

Tabla 16

Niveles de la inspiración y motivación

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Bajo	55	55,0	55,0	55,0
	Regular	31	31,0	31,0	86,0
	Bueno	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

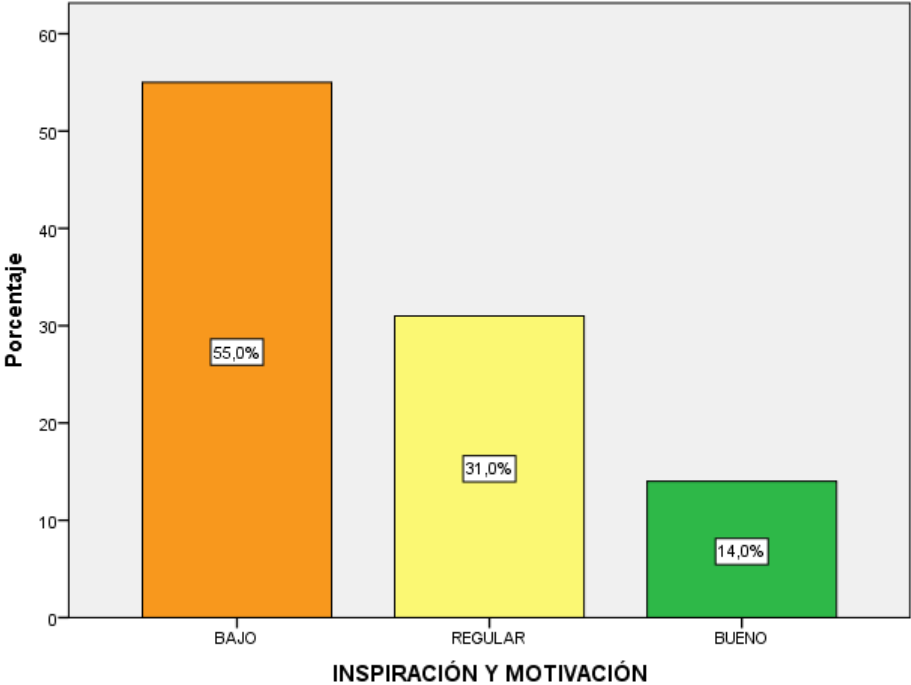


Figura 08. Niveles de la dimensión inspiración y motivación.

Después de revisar la Tabla 16 y la Figura 08, se puede observar que, de los 100 trabajadores, el 55,0% presenta un grado insuficiente en la dimensión de inspiración y motivación del liderazgo transformacional. Por otro lado, el 31,0% tiene un grado intermedio y el 14,0% muestra un grado adecuado en esta dimensión.

Descripción de las conclusiones logradas en la evaluación de la variable Liderazgo Transformacional, específicamente en su dimensión de Influencia Idealizada, en relación con los trabajadores del Estadio Nacional en Lima durante el año 2016.

Tabla 17

Niveles de la dimensión influencia idealizada

		Trabajadores	Participación	Participación válida	Participación acumulada
Nivel	Bajo	48	48,0	48,0	48,0
	Regular	28	28,0	28,0	76,0
	Bueno	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

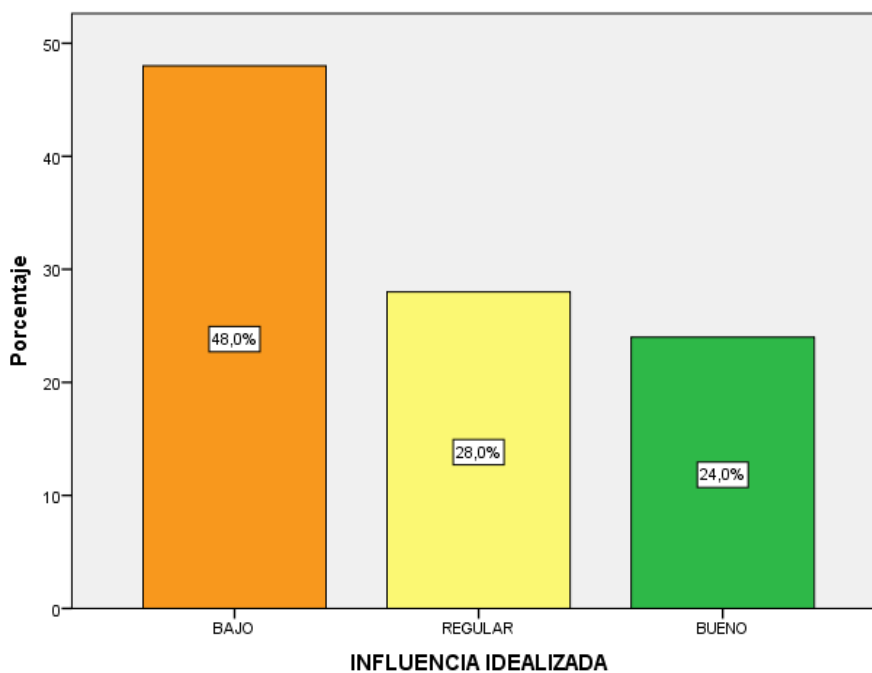


Figura 09. Niveles de la variable influencia idealizada.

Después de examinar la tabla 17 y la figura 09, se observa que, de los 100 trabajadores analizados, el 48,0% tiene un bajo nivel, el 28,0% tiene un nivel intermedio y solo el 24,0% muestra un nivel satisfactorio en cuanto a la influencia idealizada del liderazgo transformacional.

Presentación de las conclusiones obtenidas de la distribución de frecuencias y porcentajes del clima organizacional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del estadio nacional-Lima, 2016.

Tabla 18

Distribución porcentual por niveles del Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional.

Clima Organizacional	Liderazgo Transformacional						Total	Total
	Bajo	Regular	Bueno					
Deficiente	23	23.0%	16	15.8%	9	9.1%	48	48.00%
Moderado	14	13.9%	9	9.6%	6	5.5%	29	29.00%
Eficiente	11	11.0%	8	7.6%	4	4.4%	23	23.00%
Total	48	48.0%	33	33.0%	19	19.00%	100	100.0%

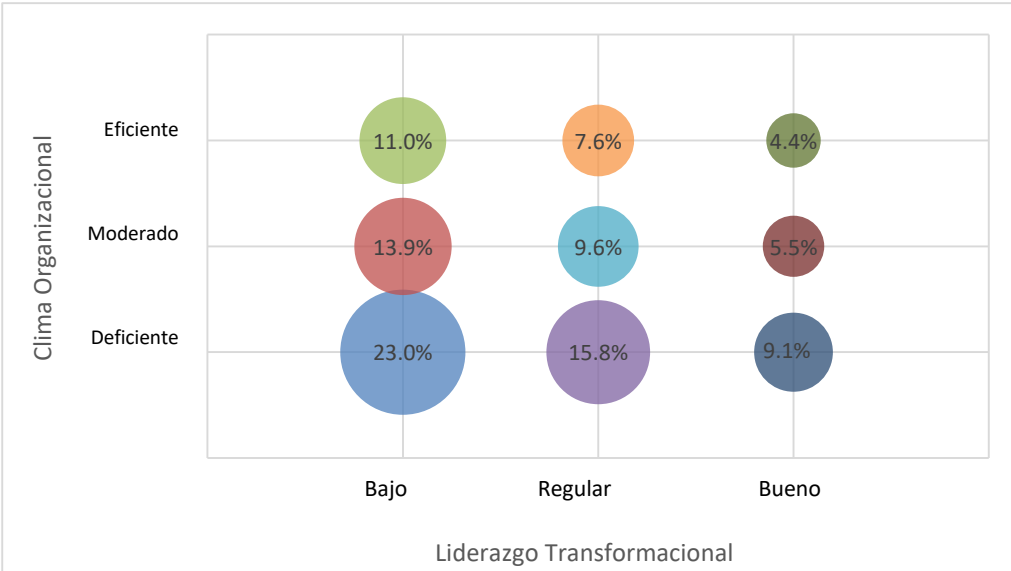


Figura 10: *Distribución porcentual por niveles según el clima organizacional y el liderazgo transformacional.*

Desde la figura 10 se puede observar que un porcentaje significativo de trabajadores, el 23,0%, experimenta un clima organizacional deficiente junto con un bajo nivel de liderazgo transformacional. Por otro lado, solo el 4,4% de los trabajadores percibe un clima organizacional eficiente y un nivel bueno de liderazgo transformacional. Estos hallazgos indican que existe un vínculo positivo entre el liderazgo transformacional y el clima laboral, lo cual será confirmado mediante un análisis estadístico adecuado.

Presentación de las conclusiones de distribución de frecuencias y porcentajes de la identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del estadio nacional-Lima, 2016.

Tabla 19

Distribución porcentual por niveles de la Identidad Institucional.

Identidad Institucional	Liderazgo Transformacional						Total	
	Bajo		Regular		Bueno			
Deficiente	25	24.96%	14	13.92%	9	9.12%	48	48.00%
Moderado	15	15.08%	8	8.41%	6	5.51%	29	29.00%
Eficiente	12	11.96%	7	6.67%	4	4.37%	23	23.00%
Total	52	48.00%	29	33.00%	19	19.00%	100	100.00%

Nota: La fuente se obtuvo de las encuestas.

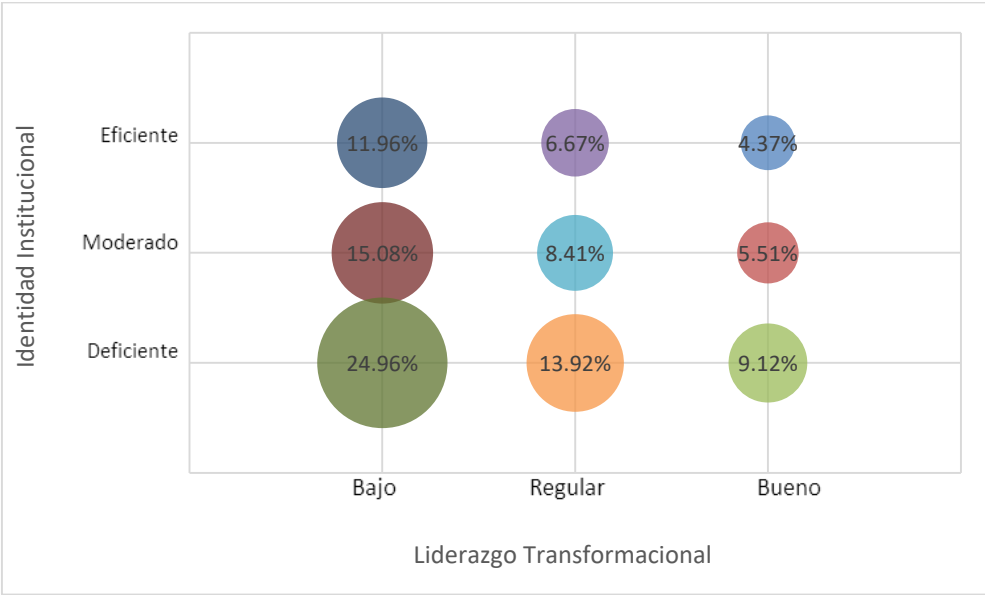


Figura 11: *Distribución porcentual de los niveles de percepción según la identidad institucional y el liderazgo transformacional*

La figura 11 presenta que un porcentaje representativo de trabajadores, que equivale al 24,96%, percibe una baja percepción tanto en la identidad institucional como en el liderazgo transformacional. Además, el estudio encontró que el 4.37% de los trabajadores evaluados tiene una percepción positiva tanto en la identidad

institucional como en el liderazgo transformacional. Estos hallazgos indican una relación buena entre las variables, lo que señala que un aumento en el grado de liderazgo transformacional se asocia con una mejora en la percepción de la identidad institucional. Para confirmar esta hipótesis, se realizará una prueba adecuada.

Presentación de las conclusiones de distribución de frecuencias y porcentajes de la dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del estadio nacional-Lima, 2016.

Tabla 20

Distribución porcentual de percepción de los colaboradores según la dinámica institucional y el liderazgo transformacional.

Dinámica Institucional	Liderazgo Transformacional						Total	Total
	Bajo		Regular		Bueno			
Deficiente	22	22.08%	13	13.34%	11	10.58%	46	46.00%
Moderado	14	13.92%	9	8.41%	6	6.67%	29	29.00%
Eficiente	12	12.00%	7	7.25%	6	5.75%	25	25.00%
Total	48	48.00%	29	29.00%	23	23.00%	100	100.0%

Nota: La fuente se obtuvo de las encuestas.

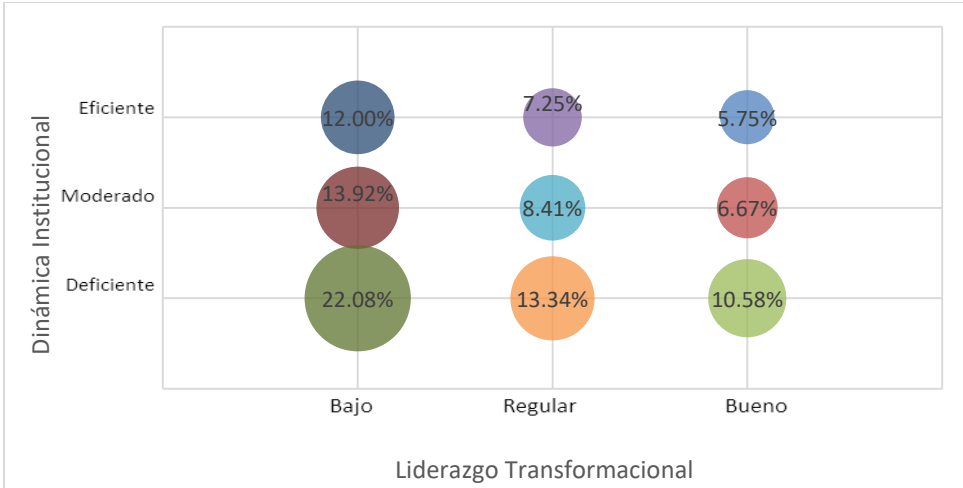


Figura 12: *Distribución porcentual de los niveles de percepción en relación a la dinámica institucional y el liderazgo transformacional.*

En la figura 12 se evidencia que un grupo importante de trabajadores, que equivale al 22,08%, percibe un nivel bajo tanto en la dinámica institucional como en el liderazgo transformacional. Además, un 5,75% de los encuestados considera que la dinámica institucional logra un nivel eficiente y el liderazgo transformacional es bueno.

A partir de estos resultados, se puede inferir que prevalece una relación positiva entre la dinámica institucional y el liderazgo transformacional, lo que significa que a medida que uno mejora, el otro también lo hace. Esta suposición será verificada a través de un ensayo de hipótesis correspondiente.

Presentación de las conclusiones de distribución de frecuencias y porcentajes de las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los trabajadores del estadio nacional-Lima, 2016.

Tabla 21

Distribución porcentual de percepción de los colaboradores según las relaciones interpersonales.

Relaciones Interpersonales	Liderazgo Transformacional						Total	Total
	Bajo		Regular		Bueno			
Deficiente	24	23.52%	14	14.21%	11	11.27%	49	49.00%
Moderado	13	13.44%	8	8.12%	7	6.44%	28	29.06%
Eficiente	11	11.04%	7	6.67%	5	5.29%	23	23.00%
Total	48	48.00%	29	29.00%	23	23.00%	100	100.00%

Nota: La fuente se obtuvo de las encuestas.

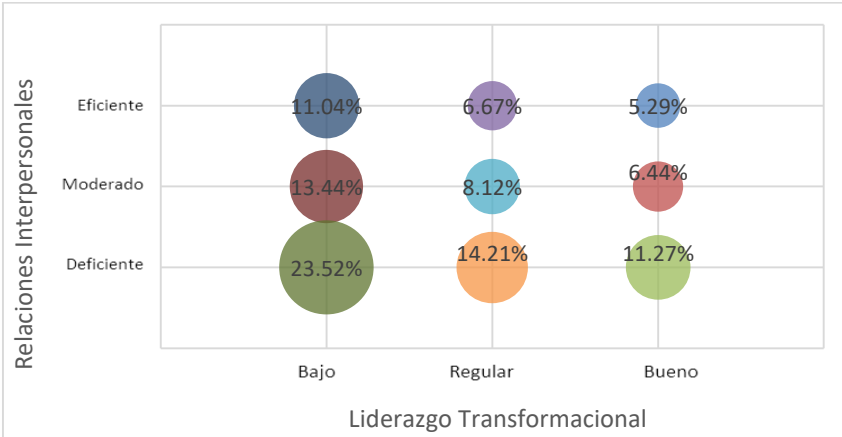


Figura 13: *Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de percepción según las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional.*

En la figura 13, se puede observar que un grupo significativo de trabajadores, un 23,52%, considera que las relaciones interpersonales presentan un grado deficiente y que el liderazgo transformacional es bajo. Por otro lado, un 5,29% percibe

que las relaciones interpersonales alcanzan un grado eficiente y el liderazgo transformacional es bueno. De acuerdo con estos descubrimientos, se puede inferir que hay una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales, lo que sugiere que a medida que mejora el liderazgo transformacional, lo mismo sucede con la calidad de las relaciones interpersonales. Para validar esta afirmación, se llevará a cabo una evaluación hipotética adecuada.

Contrastación de hipótesis

Por la naturaleza de las variables se empleó la prueba estadística de rho de Spearman cuya interpretación se realizó siguiendo la siguiente tabla de valores.

Tabla 22

Rango de Valor de Rho de Spearman

Rangos o Valores	Criterio
De 0,00 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

Nota: La fuente se obtuvo de Bisquerra Alzina, Rafael. (2009)

Hipótesis general

Ho: No hay una relación relevante entre clima organizacional y liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima, 2016.

Ha: Hay una relación relevante entre clima organizacional y liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima, 2016.

Tabla 23

Correlación y significación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional.

			Clima Organizacional.	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,894**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Liderazgo Transformacional	N	100	100
		Coeficiente de correlación	,894**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.	
	N	100	100	

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

De acuerdo a los datos que presenta la tabla 23, se pudo establecer una relación importante entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores del Estadio Nacional de Lima en 2016. La correlación de Spearman entre ambas variables fue de 0,894, lo que señala una correspondencia altamente positiva. Por lo que, se sugiere que a medida que el liderazgo transformacional mejora, también lo hace el clima organizacional. Además, como la significancia fue de 0,000 y $\rho = 0,00$ ($\rho < 0,01$), se excluye la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa. Para confirmar esta afirmación, se realizaron las pruebas de hipótesis adecuadas.

Hipótesis específica 1

Ho: No hay una relación relevante entre la dimensión Identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

Ha: Hay relación relevante entre la dimensión Identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

Tabla 24

Correlación y significación entre la identidad institucional y el liderazgo transformacional.

		Identidad Institucional.	Liderazgo Transformacional.
Rho de Spearman	Identidad Institucional	1,000	,809**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Liderazgo Transformacional	,809**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

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

La Tabla 24 describe el análisis de la primera hipótesis específica, que sostiene que hay una correspondencia significativa entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en los trabajadores del Estadio Nacional de Lima en 2016. Los resultados indican un coeficiente de correlación alto y positivo de Rho de Spearman de 0,809, que es significativo al nivel 0,01 con una confianza del 99,99%. Esto indica que existe una importante correlación entre las variables en análisis, con un valor de $\rho = 0,00$ ($p < 0,01$), se excluye la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa.

Hipótesis específica 2

Ho: No hay una relación relevante entre la dimensión dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

Ha: Hay relación relevante entre la dimensión dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

Tabla 25

Correlación y significación entre la dinámica institucional y el liderazgo transformacional.

		Dinámica Institucional.	Liderazgo Transformacional.
Rho de Spearman	Dinámica Institucional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,827**
		N	,000
	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	100
		Sig. (bilateral)	,827**
		N	100

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

La tabla 25 presenta el análisis de la segunda hipótesis específica que sostiene que hay una correspondencia importante entre la dinámica institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional de Lima en 2016. Los resultados de la tabla nos señalan una relación positiva alta, medida por el índice de correlación de Rho de Spearman, con un valor de 0.827. La correlación fue significativa al nivel 0.01, con un valor de $\rho = 0.00$ ($\rho < 0.01$) y un nivel de confianza del 99.99%. En razón a ello, se excluye la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa que sugiere la presencia de una correlación importante entre las dos variables.

Hipótesis específica 3

Ho: No hay una relación significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

Ha: Hay relación relevante la dimensión relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional, Lima – 2016.

Tabla 26

Correlación y significación entre las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional.

			Relaciones Interpersonales	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,864**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,864**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

La tabla 26 muestra el análisis que corresponde a la hipótesis específica número tres, propone una correspondencia importante entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en los trabajadores del Estadio Nacional de Lima en 2016. Las evidencias señalan una correspondencia altamente positiva entre las dos variables, así lo evidencia el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,864. Además, se encontró que este resultado es significativo al nivel 0,01, con un valor de $\rho = 0,00$ ($\rho < 0,01$), lo que conduce a la negación de la hipótesis nula y la aprobación de la hipótesis alternativa.

V. DISCUSIÓN

Se emplearon cuestionarios validados como herramientas de recopilación de información para este estudio. Según Palella y Martins (2003), se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,829 para el clima organizacional y 0,840 para el liderazgo transformacional. Después de evaluar los resultados, se puede determinar que se descubrió una conexión relevante entre el clima laboral y el liderazgo transformacional entre los trabajadores del Estadio Nacional de Lima en 2016. Esta evidencia respalda la hipótesis establecida en el estudio.

Las conclusiones resultantes indican un vínculo importante entre las variables de Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional, como se refleja en el índice de correlación de Rho de Spearman con un valor de $p = 0,894$. Estos resultados coinciden con los descubrimientos de dos estudios previos. En la investigación de León, A (2013) "El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013", se concluye que existe una conexión entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa en estudio. Asimismo, los resultados también coinciden con las conclusiones de Angulo, J (2013) en su estudio "Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas", encontró una gran correspondencia entre el "liderazgo" y el "clima" en todas las dimensiones, y se destacó la correlación entre la personalidad, el apoyo y la motivación al cambio con las relaciones interpersonales.

El objeto del estudio fue concluir si encontramos correspondencia entre la identidad institucional y el liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional de Lima en 2016, utilizando una hipótesis específica. Los productos obtenidos se muestran en la tabla 24, allí se aprecia un elevado índice de correlación de Rho de Spearman de 0,809 con una significancia del 0,01, lo que indica una correlación altamente positiva de las variables, lo que lleva a aceptar la hipótesis alternativa. Estos resultados son similares a los de la tesis de Cervera, L (2012), en la cual se halló que las variables en estudio están vinculadas debido a que el liderazgo transformacional fomenta relaciones cercanas y de confianza entre el líder y los trabajadores mediante la comunicación abierta y honesta.

La tabla 25 presenta el análisis de la hipótesis específica 2, que establece una conexión relevante entre la dinámica institucional y el liderazgo

transformacional en los empleados del Estadio Nacional de Lima en 2016. Los resultados evidencian un alto coeficiente de correlación de Rho de Spearman de $\rho = 0,827$ con un grado de significancia del 0,01 y un $p = 0,00$ ($p < 0,01$), confirmando la hipótesis alternativa. Estos descubrimientos se asemejan a los resultados logrados por Párraga, A. y Bartolo, A. (2014) en su tesis "Liderazgo Transformacional del director y el desempeño del trabajador de Servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate", allí se demostró una correlación altamente significativa (0,959) con un valor p de $.001 < .05$, entre el liderazgo transformador del director y el rendimiento del colaborador de servicio, de acuerdo al punto de vista de los profesores en las instituciones públicas del estudio.

La tabla 26 muestra el estudio de la tercera hipótesis específica, que establece una conexión importante entre las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en los empleados del Estadio Nacional de Lima en 2016. Los resultados presentan una correlación fuerte y positiva con un alto coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,864, con un grado de significancia del 99,99% y un valor de $p = 0,00$ ($p < 0,01$). Por lo mismo, se excluye la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa. Estos hallazgos son consistentes con la tesis de Arias, R. (2014), "Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Escuela Profesional de Administración Turístico-Hotelera de La Universidad Privada de Tacna durante el Año 2013", quien también encontró que el clima organizacional tiene un resultado significativo en la satisfacción laboral en la institución del estudio.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados alcanzados indican alta correspondencia entre el Clima organizacional y el liderazgo transformacional, por lo que es posible formular las consecuentes recomendaciones:

Primera: se ha corroborado una correspondencia importante y positiva entre el clima organizacional y el liderazgo transformador, con un alto coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.894 y un grado de significancia de $\rho = 0.00$ ($\rho < 0.01$), como se muestra en la tabla 22.

Segunda: se ha corroborado una correspondencia importante y altamente positiva entre la identidad institucional y el liderazgo transformador, con una alta correlación de Rho de Spearman de 0.809 y un grado de significancia de $\rho = 0.00$ ($\rho < 0.01$), según se muestra en la tabla 24.

Tercera: se ha determinado que existe una correspondencia importante y positiva entre la dinámica institucional y el liderazgo transformacional, con un alto coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.827 y un grado de significancia de $\rho = 0.00$ ($\rho < 0.01$), según se presenta en la tabla 25.

Cuarta: se ha encontrado una correlación significativa y positiva entre las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.864 y un grado de significancia de $\rho = 0.00$ ($\rho < 0.01$), según se muestra en la tabla 26. Estos resultados muestran una relación sólida e importante significativa entre estas variables.

VII. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados logrados que evidencian una correlación alta entre el Clima organizacional y el liderazgo transformacional, se proponen las siguientes recomendaciones:

Primera: Sería recomendable que el Gobierno Central lleve a cabo investigaciones comparativas entre organizaciones públicas y privadas en la provincia de Lima, con el objeto de identificar similitudes y diferencias que puedan explicar la correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Esto permitiría mejorar la gestión institucional y obtener beneficios para la población en general.

Segunda: Sería recomendable que la dirección superior del IPD lleve a cabo una evaluación de la autenticidad y credibilidad de los instrumentos empleados, involucrando a todos los miembros que trabajan en las diferentes áreas de la institución, para ampliar la investigación realizada.

Tercera: Se recomienda a los directivos del Instituto Peruano del Deporte (IPD) llevar a cabo un análisis de validez y credibilidad de los instrumentos empleados, el cual abarque a toda la población que trabaja en las diferentes direcciones de la entidad, con el afán de ampliar el alcance de la investigación realizada.

Cuarta: Es recomendable que la Jefatura de Personal del IPD organice talleres y programas para mejorar y mantener un ambiente laboral favorable en la institución.

Quinta: Sería beneficioso que los empleados del IPD participen activamente en la formación de un clima saludable en la organización, particularmente en el fomento de relaciones interpersonales positivas, para cooperar en la mejora continua en la gestión de su área de trabajo.

REFERENCIAS

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización* [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional – Universidad de los Andes.
- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810-a255-9b9aa67131bb/content>
- Alonso, L. (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*. Anthropos.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/15649>
- Álvarez, M. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: I.C.E. de Universidad de Deusto.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=6544>
- Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima laboral y liderazgo en organizaciones educativas* [Tesis de doctorado, Universidad de Valladolid]. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/4068>
- Arias, R. (2014). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Escuela Profesional de Administración Turístico-Hotelera de la Universidad Privada de Tacna durante el año 2013* [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna].
<https://hdl.handle.net/20.500.12819/101>
- Bass B. y Riggio R. (2005). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. Pearson Prentice Hall.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. [Tesis de Maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional - Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. La Muralla.
<https://www.academia.edu/38170554/>
- Bracho, O y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*. 15(2), 165-177.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar*. [Trabajo Especial de Grado, Universidad Santa María].
<https://www.academia.edu/35201812/>
- Castro C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la Instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/1982>
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/2365>
- Chávez, Y. (2013). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Red Educativa N°04 del distrito de Independencia-UGEL 02 Rímac, 2012*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad César Vallejo.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. R.B Servicios Editoriales.
https://books.google.hn/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
<https://www.academia.edu/37288032/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/>
- Conger, J y Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. Jossey-Bass.
<https://www.perlego.com/book/1007298/>
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Prentice Hall. <https://docplayer.es/115278490>
- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mac Graw Hill.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. PAD.
<https://www.manoloalcazar.com/uploads/2021/12/libro-GP-3-indice-introduccion-y-prologos.pdf>
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. Trillas.
https://books.google.com.pe/books/about/Liderazgo_y_administraci%C3%B3n_efectiva.html?id=BkztAAAACAAJ&redir_esc=y
- Goncalves, A. (15 de mayo de 2002). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Geocities. <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/39b76e1c-8a82-44b1-a573-c5500d54d704/content>
- León, A. (2013). *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. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4631>

Litwin, G. and Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research.

López, M. y Enache, M. (2009). Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y altruistas. *Intangible Capital*, 5(4), 418-438. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=54912882005>

Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4678>

Martinic, S. (2009). Participación y calidad educativa. *Expansiva*, 85(1). 1-16. <https://es.scribd.com/doc/87731974/Participacion-y-calidad-educativa-sergio-martinic#>

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Morocho, L. (2010). *Liderazgo Transformacional Y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6008386f-1061-4d5c-8bca-a6deeac11acd/content>

Namakforoosh, M (2002), *Metodología de la Investigación*. Limusa. <https://es.scribd.com/document/332470243/Metodologia-de-La-Investigacion-Namakforoosh>

Oседа, D., Chávez, A. y Castro, W. (2016). Liderazgo Transformacional y Clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la

Amazonia. *Apuntes De Ciencia & Sociedad*, 6(1).
<http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/360>

Parella, S y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la universidad El Libertador (FEDUPEL).
<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>

Párraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo Transformacional del Director y desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas según los docentes de la Red 18 Ate - 2014*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad César Vallejo.

Patron, R., Sahui, J. y May, N. (2015). Clima organizacional para la mejora educativa en una universidad pública. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. 3(2). 1-12.
<https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/293/337>

Show, J. (2002). Enhancing work climate to improve performance and retain employees. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(7). 393-397.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12177560/>

Simo, P., Sallan, J. y Enache, M. (2009). *XIII Congreso de Ingeniería de Organización. Barcelona*. Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería de Organización (ADINGOR).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=486436>

Soto, R. (2014). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Nuevo Milenio.
<https://dokumen.tips/education/la-tesis-e-4-paso-dr-roger-soto.html?page=1>

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Ideas Propias Editorial. <https://www.casadellibro.com/libro-habilidades-directivas-y-tecnicas-de-liderazgo/9788496578272/1072583>

Villalón, X. (2014). *El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133625>

Zorrilla, S. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. Aguilar León y Cal Editores. <https://www.iberlibro.com/Introducci%C3%B3n-metodolog%C3%ADa-investigaci%C3%B3n-Zorrilla-Arena-Santiago/7353843702/bd>

ANEXOS

ANEXO 1

TABLA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable : Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Ordinal Tipo Likert	Niveles y rangos
Identidad Institucional	Responsabilidad con la institución. Participación en las actividades. Satisfacción por el trabajo realizado. Pertenenencia.	1,2,3,4 ,5,6,7y 8	Nunca (1) Casi nunca(2)	Eficiente [71 - 95] Moderado [45 – 70]
Dinámica Institucional	Respeto a las normas. Vigilancia y control. Premiación al trabajo hecho. Responsabilidad.	9,10,1 1,12,1 3 y 14	A veces (3) Casi siempre (4)	Deficiente [19 - 44]
Relaciones Interpersonales	Comunicación entre los trabajadores. Colaboración y apoyo mutuo. Seguridad entre los trabajadores.	15,16, 17,18 y 19	Siempre (5)	

Tabla 2

Variable 2: Liderazgo Transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala ordinal Tipo Likert	Niveles y rangos
Estimulación Intelectual	Promoción de la creatividad e innovación.	1,2,3 y 4	Nunca (1)	Bueno [74 – 100]
Consideración Individualizada	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	5,6,7 y 8	Casi nunca (2) A veces (3)	Regular [47 - 73]
Inspiración y Motivación.	Proyecta modelo de comportamiento y expectativas.	9,10,11 y 12	Casi siempre (4)	Bajo [20 – 46]
Influencia idealizada	Imagen de modelo a seguir. Comportamiento ético.	13,14,15,16,17, 18,19 y 20	Siempre (5)	

Anexo 2

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ENCUESTA PARA TRABAJADORES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo del presente cuestionario es obtener información sobre el clima organizacional de tu institución. Se garantiza total reserva.

INSTRUCCIONES

S: Siempre; **CS:** Casi siempre; **AV:** A veces; **CN:** Casi nunca y **N:** Nunca en cada

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

En cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL	S	CS	AV	CN	N
1. El administrador y los trabajadores conocen la visión y la misión de la institución.					
2. El personal que trabaja en la institución muestra compromiso con los objetivos propuestos.					
3. El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución.					
4. Los trabajadores se sienten identificados con el trabajo que realizan.					
5. El administrador, supervisor y personal en general se integran al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.					
6. Los trabajadores, supervisores y administrador trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.					
7. Hay inconvenientes para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.					
8. Existe orgullo de pertenecer a la administración del estadio nacional					
RELACIONES INTERPERSONALES					
9. Existe un ambiente de trabajo agradable.					
10. Existe una comunicación fluida entre el personal en general					
11. Existen conflictos o enemistades entre el personal en general					
12. Hay libertad para expresar las ideas de manera abierta					
13. Se advierte un sentido de cooperación y apoyo entre trabajadores, administrativos y administrador.					
14. Conoce el administrador los problemas que afectan al personal					
DINÁMICA INSTITUCIONAL					
15. Las normas constituidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los trabajadores de la institución.					
16. Hay coordinación adecuada entre los miembros de la institución.					
17. Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.					
18. Existe participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.					
19. Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución					

MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)
FORMULARIO PARA TRABAJADORES

La finalidad de este cuestionario es recabar información sobre el Liderazgo del Administrador de su institución. Sus respuestas son confidenciales.

Utilice la escala de puntuación siguiente y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

S: Siempre; **CS:** Casi siempre; **AV:** A veces; **CN:** Casi nunca y **N:** Nunca en cada

Siempre 5	Casi siempre 4	A veces 3	Casi Nunca 2	Nunca 1						
ESTIMULACION INTELECTUAL					S	CS	AV	CN	N	
1. Me facilita nuevas formas de orientar problemas										
2. Estima diferentes circunstancias para solucionar los problemas.										
3. Me presenta los problemas desde varios puntos de vista.										
4. Propone nuevos modos de completar el trabajo.										
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA										
5. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.										
6. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.										
7. Valora mis necesidades y habilidades distintas de los otros.										
8. Me ayuda a mejorar mis capacidades.										
INSPIRACION Y MOTIVACION										
9. Habla de manera positiva sobre el futuro.										
10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.										
11. Presenta una determinante visión del futuro.										
12. Manifiesta seguridad en que los objetivos serán cumplidos.										
INFLUENCIA IDEALIZADA										
13. Comunica sus valores y principios más importantes										
14. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.										
15. Destaca la importancia de tener una firme orientación del deber.										
16. Antepone el bien del equipo sobre su propio interés.										
17. Su forma de actuar inspira respeto.										
18. Valora los temas morales y éticos en la toma de decisiones.										
19. Muestra un sentido de autoridad y confianza.										
20. Destaca la importancia de una misión común.										
21. Me apoya cuando observa mi esfuerzo										
22. No interviene hasta que los problemas se agravan										
23. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto										
24. No se involucra en los temas importantes										
25. No está presente cuando se le necesita.										
26. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos										
27. Espera a que las cosas vayan mal para intervenir										
28. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos										
29. Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"										

30. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
31. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
32. Hace un seguimiento de los errores detectados.					
33. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
34. Evita tomar decisiones.					
35. Se demora en responder los temas urgentes.					
36. Manifiesta su satisfacción cuando cumplo las expectativas.					
37. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39. Me induce a hacer más de lo que yo tenía previsto.					
40. Demuestra su autoridad.					
41. Trabaja conmigo de una manera satisfactoria.					
42. Incrementa mis aspiraciones de tener éxito.					
43. Logra que la organización sea eficiente.					
44. Aumenta mi desempeño y motivación.					
45. Lidera un grupo que es efectivo.					

Anexo 3

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1 IDENTIDAD INSTITUCIONAL		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El administrador y los trabajadores conocen la visión y la misión de la institución.	✓		✓		✓		
2	El personal que trabaja en la institución muestra compromiso con los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución.	✓		✓		✓		
4	Los trabajadores se sienten identificados con el trabajo que realizan.	✓		✓		✓		
5	El administrador, supervisor y personal en general se integran al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores, supervisores y administrador trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	✓		✓		✓		
7	Hay inconvenientes para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	✓		✓		✓		
8	Existe orgullo de pertenecer a la administración del estadio nacional	✓		✓		✓		
DIMENSION 2 RELACIONES INTERPERSONALES		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe un ambiente de trabajo agradable.	✓		✓		✓		
10	Existe una comunicación fluida entre el personal en general	✓		✓		✓		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general	✓		✓		✓		
12	Hay libertad para expresar las ideas de manera abierta	✓		✓		✓		
13	Se advierte un sentido de cooperación y apoyo entre trabajadores, administrativos y administrador.	✓		✓		✓		
14	Conoce el administrador los problemas que afectan al personal	✓		✓				
DIMENSION 3 DINÁMICA INSTITUCIONAL		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Las normas constituidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		

16	Hay coordinación adecuada entre los miembros de la institución.	✓	✓	✓	
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	✓	✓	✓	
18	Existe participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.	✓	✓	✓	
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución	✓	✓	✓	

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

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Dr. Leonidas Edoardo Pando Sussoni DNI: 09602489

Especialidad del validador: Metodología

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

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

.....de Abril del 2011.....


Firma del Experto Informante.

Dr Leonidas E. Pando Sussoni
DOCENTE POSTGRADO UCV

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: ESTIMULACION INTELLECTUAL		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Me facilita nuevas formas de orientar problemas	✓		✓		✓		
2	Estima diferentes circunstancias para solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
3	Me presenta los problemas desde varios puntos de vista.	✓		✓		✓		
4	Propone nuevos modos de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
DIMENSION 2 CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
7	Valora mis necesidades y habilidades distintas de los otros.	✓		✓		✓		
8	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓		
DIMENSION 3 INSPIRACION Y MOTIVACION		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Habla de manera positiva sobre el futuro.	✓		✓		✓		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
11	Presenta una determinante visión del futuro.	✓		✓		✓		
12	Manifiesta seguridad en que los objetivos serán cumplidas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4 INFLUENCIA IDEALIZADA		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Comunica sus valores y principios más importantes	✓		✓		✓		
14	Me hace sentir orgullosa/a de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
15	Destaca la importancia de tener una firme orientación del deber.	✓		✓		✓		
16	16. Antepone el bien del equipo sobre su propio interés.	✓		✓		✓		
17	Su forma de actuar inspira respeto.	✓		✓		✓		
18	Valora los temas morales y éticos en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
19	Muestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
20	Destaca la importancia de una misión común.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni DNI: 09602489

Especialidad del validador: Metodólogo

.....de Abril del 2011

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

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



Firma del Experto Informante.

Dr Leonidas E. Pando Sussoni
DOCENTE POSTGRADO UCV

Anexo 4

Base de datos de las Variables

N°	DIMENSIÓN IDENTIDAD INSTITUCIONAL										VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL								DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES								
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	D1	D1_C	P09	P10	P11	P12	P13	P14	D2	D2_C	P15	P16	P17	P18	P19	D3	D3_C	V1	V1_C
1	4	1	1	1	1	1	4	2	15	1	3	1	4	1	1	1	11	1	1	4	1	1	1	8	1	34	1
2	4	1	1	1	2	3	1	1	14	1	4	1	1	1	1	1	9	1	3	3	3	1	1	11	1	34	1
3	1	5	3	5	3	4	5	4	30	3	3	5	5	5	5	5	28	3	4	4	5	5	5	23	3	81	3
4	3	3	2	5	1	3	3	1	21	2	3	3	2	2	2	2	14	2	5	1	4	1	1	12	2	47	2
5	3	2	2	5	3	1	5	5	26	2	1	1	3	3	3	3	14	2	5	5	1	1	5	17	2	57	2
6	4	3	1	4	1	5	1	2	21	2	3	2	5	2	3	5	20	2	5	1	2	3	5	16	2	57	2
7	4	4	1	5	1	1	1	1	18	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	33	1
8	4	1	4	4	4	1	3	1	22	2	4	4	5	5	4	4	26	3	3	4	5	1	3	16	2	64	2
9	4	1	1	5	3	1	5	5	25	2	1	1	1	1	1	1	6	1	3	1	1	1	1	7	1	38	1
10	1	5	2	5	4	3	5	5	30	3	3	5	5	4	3	5	25	3	5	5	5	5	1	21	3	76	3
11	1	1	1	4	3	1	1	5	17	1	3	2	1	1	1	1	9	1	4	1	3	1	1	10	1	36	1
12	1	1	5	5	5	5	3	5	30	3	3	1	5	5	5	5	24	3	4	4	5	5	5	23	3	77	3
13	1	5	1	5	1	1	1	1	16	1	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	5	1	29	1
14	5	1	5	2	1	3	4	1	22	2	4	5	4	5	5	5	28	3	4	4	4	4	4	20	3	70	2
15	1	1	1	3	1	4	2	1	14	1	4	5	1	1	1	1	13	1	5	1	1	1	1	9	1	36	1
16	4	4	5	5	5	4	5	5	37	3	5	5	4	5	1	5	25	3	4	4	5	5	5	22	3	84	3
17	1	1	1	1	4	5	2	5	20	2	5	5	4	5	2	5	26	3	4	4	4	4	1	17	2	63	2
18	1	4	1	1	1	1	1	1	11	1	3	5	5	5	5	5	28	3	5	5	5	5	5	25	3	64	2
19	3	5	5	3	3	5	5	1	30	3	5	5	5	4	5	5	29	3	3	5	3	5	5	21	3	80	3
20	3	4	1	3	1	1	1	1	15	1	3	1	1	5	5	1	16	2	1	2	3	1	1	8	1	39	1
21	4	1	4	1	1	1	1	1	14	1	5	1	4	1	1	1	13	1	5	1	1	1	1	9	1	36	1
22	1	1	5	1	1	1	5	5	20	2	1	3	3	5	2	1	15	2	4	4	5	1	1	15	2	50	2
23	4	4	4	1	1	1	1	1	17	1	5	5	5	5	5	5	30	3	2	5	4	5	5	21	3	68	2
24	4	5	1	1	1	2	1	1	16	1	5	4	5	5	1	1	21	2	2	1	1	1	1	6	1	43	1
25	4	2	1	1	1	4	5	5	23	2	2	4	1	5	1	1	14	2	3	1	5	1	5	15	2	52	2
26	1	1	1	5	5	5	3	5	26	2	1	4	5	5	1	5	21	2	1	1	1	5	5	13	2	60	2
27	1	1	4	5	5	3	5	1	25	2	1	4	2	5	2	5	19	2	3	4	5	1	3	16	2	60	2
28	1	1	1	1	5	1	5	5	20	2	2	5	2	5	5	1	20	2	3	1	5	5	1	15	2	55	2
29	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	5	1	1	1	10	1	2	3	1	1	1	8	1	26	1
30	1	4	1	1	1	1	1	1	11	1	4	5	1	1	1	1	13	1	4	1	1	1	1	8	1	32	1
31	4	1	1	1	5	1	1	5	19	2	5	4	1	5	1	5	21	2	4	2	5	5	1	17	2	57	2
32	4	2	1	1	1	1	1	1	12	1	1	5	1	5	1	5	18	2	5	5	5	1	1	17	2	47	2
33	4	4	1	2	5	4	1	1	22	2	5	4	1	1	5	5	21	2	4	1	4	4	4	17	2	60	2
34	4	1	1	1	1	1	1	2	12	1	1	5	5	5	5	5	26	3	4	1	1	1	1	8	1	46	2
35	5	3	1	1	1	5	5	1	22	2	1	5	5	5	5	1	22	2	4	1	4	5	1	15	2	59	2
36	1	4	1	1	3	5	2	1	18	1	2	5	2	1	1	2	13	1	1	1	1	1	1	5	1	36	1
37	2	1	2	4	1	2	2	2	16	1	2	5	5	1	2	1	16	2	2	5	5	1	1	14	2	46	2
38	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	3	1	3	4	1	1	13	1	2	3	1	1	1	8	1	31	1
39	1	3	3	2	1	3	1	3	17	1	1	1	1	1	1	3	8	1	5	1	1	1	1	9	1	34	1
40	1	1	3	1	1	1	3	1	12	1	1	1	4	3	1	3	13	1	4	1	1	1	1	8	1	33	1
41	1	1	3	1	1	1	1	2	11	1	2	3	1	2	1	4	13	1	1	4	1	1	1	8	1	32	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	23	1
43	5	5	4	5	3	4	4	4	34	3	5	5	5	4	2	5	26	3	5	2	3	5	5	20	3	80	3
44	1	4	4	5	1	1	1	1	18	1	1	1	1	5	4	1	13	1	1	1	1	1	1	5	1	36	1
45	5	5	4	1	4	3	4	1	27	2	1	1	1	5	5	5	18	2	4	5	1	3	2	15	2	60	2
46	1	1	5	1	1	5	5	5	24	2	5	5	1	1	5	5	22	2	1	1	5	5	1	13	2	59	2
47	2	5	4	5	5	4	5	4	34	3	1	5	5	5	5	5	26	3	3	4	5	5	5	22	3	82	3
48	5	5	3	3	3	5	5	5	34	3	5	5	1	4	5	5	25	3	3	3	5	5	5	21	3	80	3
49	5	1	3	1	1	1	1	1	14	1	5	1	1	1	1	1	10	1	4	1	1	1	1	8	1	32	1
50	4	4	4	4	5	4	4	4	33	3	3	5	5	5	5	3	26	3	5	5	3	5	4	22	3	81	3

51	4	4	4	1	1	1	1	1	17	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	32	1
52	4	5	5	5	1	3	5	5	33	3	4	5	3	5	5	1	23	3	5	4	3	3	4	19	3	75	3
53	3	4	4	1	1	1	3	1	18	1	1	1	3	1	1	1	8	1	1	1	5	1	1	9	1	35	1
54	5	5	1	1	1	5	1	1	20	2	3	1	3	1	2	1	11	1	2	3	3	1	1	10	1	41	1
55	1	5	1	5	5	1	4	3	25	2	5	1	5	5	1	1	18	2	1	1	5	5	1	13	2	56	2
56	5	1	1	2	1	4	3	1	18	1	1	2	5	1	1	1	11	1	1	3	2	1	1	8	1	37	1
57	5	5	5	3	5	5	3	5	36	3	4	2	5	4	5	5	25	3	5	5	3	2	5	20	3	81	3
58	1	4	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	6	1	3	1	1	1	1	7	1	24	1
59	3	1	1	5	3	1	1	1	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	4	1	1	1	1	8	1	30	1
60	5	1	1	1	1	3	1	3	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	5	1	27	1
61	4	1	1	1	1	3	1	1	13	1	2	1	1	1	1	1	7	1	5	1	1	1	1	9	1	29	1
62	4	1	3	1	1	1	1	4	16	1	5	1	5	5	5	5	26	3	4	5	5	5	1	20	3	62	2
63	1	1	1	1	2	2	3	4	15	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	3	1	3	10	1	31	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	3	1	1	1	11	1	25	1
65	5	3	4	1	1	1	1	5	21	2	1	5	5	5	1	1	18	2	3	1	5	5	1	15	2	54	2
66	1	3	5	1	1	1	5	1	18	1	4	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	2	4	10	1	37	1
67	4	4	1	1	1	1	1	5	18	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	5	1	29	1
68	4	5	5	5	3	4	4	1	31	3	5	3	5	4	4	2	23	3	4	5	1	5	4	19	3	73	3
69	3	3	1	1	1	1	1	5	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	31	1
70	3	4	3	4	4	4	4	5	31	3	5	5	5	5	5	1	26	3	5	5	5	5	1	21	3	78	3
71	4	5	4	1	1	1	1	1	18	1	5	1	1	1	1	1	10	1	5	1	1	3	1	11	1	39	1
72	1	1	4	1	1	1	1	3	13	1	4	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	5	1	27	1
73	5	5	4	4	5	4	4	1	32	3	1	5	5	5	5	3	24	3	2	3	5	5	5	20	3	76	3
74	2	1	1	4	1	1	3	4	17	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	5	1	28	1
75	4	4	1	1	4	4	1	4	23	2	5	4	1	5	1	1	17	2	5	1	1	1	1	9	1	49	2
76	5	5	4	2	4	5	3	4	32	3	4	5	5	5	3	4	26	3	5	3	3	2	3	16	2	74	3
77	4	2	5	5	5	1	2	4	28	2	4	4	4	4	3	3	22	2	5	5	1	1	1	13	2	63	2
78	3	3	1	1	1	1	1	5	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	5	1	1	1	13	2	35	1
79	3	3	4	4	1	5	2	1	23	2	5	5	4	2	1	4	21	2	1	5	4	5	5	20	3	64	2
80	1	1	3	4	1	1	1	5	17	1	2	1	1	1	1	1	7	1	5	1	1	1	1	9	1	33	1
81	5	1	4	1	2	1	1	1	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	5	1	1	1	9	1	31	1
82	1	1	1	1	4	4	4	5	21	2	1	3	5	1	5	5	20	2	3	5	5	4	3	20	3	61	2
83	3	1	1	2	1	1	5	4	18	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	5	1	29	1
84	5	5	5	5	1	2	5	5	33	3	5	5	4	2	4	4	24	3	5	3	2	3	3	16	2	73	3
85	3	4	5	1	1	1	1	1	17	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	32	1
86	1	4	1	1	1	1	3	5	17	1	4	4	1	1	1	1	12	1	1	5	1	1	1	9	1	38	1
87	5	1	1	1	1	1	1	5	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	31	1
88	5	1	5	1	5	4	4	5	30	3	4	2	3	5	5	5	24	3	5	5	3	5	5	23	3	77	3
89	5	1	1	1	1	1	1	5	16	1	1	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	1	9	1	31	1
90	1	4	4	4	1	5	1	1	21	2	1	1	5	5	1	5	18	2	4	4	4	1	3	16	2	55	2
91	5	1	3	4	4	4	5	3	29	2	5	1	1	1	1	5	14	2	5	1	5	1	5	17	2	60	2
92	5	2	5	5	5	1	5	5	33	3	1	5	5	5	5	5	26	3	1	5	5	5	5	21	3	80	3
93	2	1	1	1	1	1	1	5	13	1	5	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	5	1	28	1
94	5	5	5	5	1	1	1	1	24	2	4	1	1	5	5	2	18	2	5	1	5	3	2	16	2	58	2
95	5	5	5	5	2	5	5	5	37	3	5	5	5	1	1	3	20	2	2	5	5	5	3	20	3	77	3
96	4	2	1	1	1	1	1	5	16	1	4	1	1	1	1	1	9	1	1	5	1	1	1	9	1	34	1
97	5	1	4	1	1	1	3	5	21	2	1	1	2	5	5	1	15	2	1	1	1	5	5	13	2	49	2
98	3	1	5	1	4	4	4	5	27	2	5	5	1	1	2	5	19	2	1	5	4	1	1	12	2	58	2
99	5	5	2	1	1	1	1	1	17	1	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	5	1	30	1
100	1	1	3	1	1	2	2	5	16	1	1	4	1	1	3	3	13	1	1	1	1	1	1	5	1	34	1

VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																														
N°	DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL						DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						DIMENSIÓN INSPIRACIÓN Y MOTIVACIÓN						DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA											
	P01	P02	P03	P04	D1	D1 C	P05	P06	P07	P08	D2	D2 C	P09	P10	P11	P12	D3	D3 C	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D4	D4 C	V2	V2 C
1	5	5	5	5	20	3	1	1	1	1	4	1	5	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	5	3	14	1	46	1	
2	3	4	1	1	9	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	7	1	2	1	1	1	1	1	1	2	10	1	30	1
3	3	3	3	4	13	2	4	1	5	5	15	2	1	5	5	5	16	3	5	4	5	4	5	5	5	3	36	3	80	3
4	3	4	4	3	14	2	5	4	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	1	5	4	5	4	1	1	4	25	2	54	2
5	4	5	4	4	17	3	1	1	1	5	8	1	1	1	1	4	7	1	4	1	5	5	5	1	1	1	23	2	55	2
6	4	1	1	1	7	1	5	1	5	5	16	3	1	1	5	5	12	2	1	5	1	5	1	5	5	5	28	2	63	2
7	4	4	1	1	10	2	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	4	11	1	32	1
8	4	4	3	4	15	2	1	1	5	5	12	2	1	1	5	1	8	1	5	1	1	1	1	5	1	5	20	2	55	2
9	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	23	1
10	5	5	5	5	20	3	4	5	5	5	19	3	5	4	5	1	15	2	5	4	5	4	5	5	5	1	34	3	88	3
11	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	12	1	27	1
12	1	1	4	4	10	2	4	5	5	5	19	3	5	5	5	5	20	3	5	4	5	4	5	5	5	5	38	3	87	3
13	5	1	1	1	8	1	5	4	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	1	5	4	5	4	1	1	1	22	2	45	1
14	1	4	4	4	13	2	1	5	5	5	16	3	3	4	5	4	16	3	5	1	5	1	5	5	5	5	32	3	77	3
15	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	4	5	1	4	14	2	4	1	1	1	1	1	4	5	18	1	40	1
16	1	4	4	5	14	2	4	5	4	5	18	3	5	5	4	4	18	3	4	4	5	4	5	4	5	4	35	3	85	3
17	4	1	5	4	14	2	1	1	1	3	6	1	1	1	1	5	8	1	5	1	1	1	1	1	1	1	12	1	40	1
18	5	4	4	5	18	3	4	5	5	5	19	3	1	5	5	5	16	3	5	4	5	4	5	5	5	5	38	3	91	3
19	4	4	4	4	16	3	5	5	5	5	20	3	1	4	5	4	14	2	5	5	5	5	5	5	5	5	40	3	90	3
20	5	4	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	4	11	1	33	1
21	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	12	1	24	1
22	1	1	1	1	4	1	4	5	5	1	15	2	4	1	5	4	14	2	1	4	5	4	5	5	1	1	26	2	59	2
23	4	3	4	1	12	2	4	1	1	1	7	1	5	4	1	1	11	2	2	4	1	4	1	1	1	1	15	1	45	1
24	5	4	3	1	13	2	1	1	1	1	4	1	1	4	1	3	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	34	1
25	4	4	1	1	10	2	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	5	4	1	4	1	1	5	5	26	2	47	2
26	1	1	4	5	11	2	1	4	4	4	13	2	1	1	4	5	11	2	5	1	4	1	4	4	1	1	21	2	56	2
27	1	5	5	5	16	3	1	5	5	1	12	2	5	5	1	1	12	2	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	48	2
28	1	1	4	4	10	2	1	1	1	5	8	1	4	1	1	1	7	1	5	1	1	5	5	1	5	1	24	2	49	2
29	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	1	5	18	1	33	1
30	4	1	1	1	7	1	5	1	1	5	12	2	3	4	1	3	11	2	1	5	1	5	1	1	1	1	16	1	46	1
31	1	5	5	5	16	3	1	1	1	5	8	1	4	5	1	1	11	2	5	1	1	1	1	1	5	5	20	2	55	2
32	5	5	5	1	16	3	5	5	5	5	20	3	3	1	5	1	10	2	1	5	5	5	5	5	1	1	28	2	74	3
33	4	4	4	5	17	3	1	1	1	5	8	1	1	1	1	5	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	41	1
34	3	4	1	1	9	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	14	1	34	1
35	5	4	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	5	5	5	1	5	28	2	47	2
36	1	1	3	2	7	1	4	1	1	1	7	1	4	1	1	1	7	1	1	4	1	4	1	1	1	4	17	1	38	1
37	1	2	5	5	13	2	5	4	5	5	19	3	1	5	5	5	16	3	5	1	1	1	1	5	1	5	20	2	68	2
38	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	24	1
39	3	1	1	3	8	1	1	1	1	1	4	1	5	4	1	1	11	2	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	32	1
40	3	3	1	2	9	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	12	1	29	1
41	2	3	2	3	10	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	26	1
42	3	4	2	3	12	2	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	14	1	37	1
43	5	5	4	5	19	3	5	5	5	4	19	3	1	1	5	5	12	2	5	5	5	5	5	5	5	1	36	3	86	3
44	4	4	1	1	10	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	26	1
45	5	3	4	4	16	3	4	1	1	1	7	1	1	1	1	3	6	1	5	4	1	4	1	1	4	4	24	2	53	2
46	5	4	3	3	15	2	1	1	1	3	6	1	2	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	24	2	50	2
47	5	5	5	1	16	3	3	4	3	5	15	2	4	4	3	4	15	2	4	3	4	3	4	3	4	5	30	3	76	3
48	4	1	1	4	10	2	4	5	4	4	17	3	4	1	4	1	10	2	5	4	5	4	5	4	5	5	37	3	74	3
49	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	6	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	3	1	1	1	5	16	1	30	1
50	3	4	3	5	15	2	1	1	1	1	4	1	3	4	5	5	17	3	5	5	5	5	5	5	4	5	39	3	75	3


51	4	5	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	4	1	11	1	33	1	
52	3	1	5	5	14	2	4	4	3	5	16	3	3	5	3	5	16	3	4	4	4	4	4	3	5	5	33	3	79	3	
53	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	14	1	29	1
54	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	20	1	
55	1	1	5	5	12	2	4	5	5	1	15	2	1	1	5	1	8	1	5	4	5	4	5	5	5	5	38	3	73	2	
56	4	1	1	1	7	1	5	4	1	1	11	2	4	1	1	1	7	1	1	5	4	5	4	1	1	4	25	2	50	2	
57	1	1	5	5	12	2	5	5	5	4	19	3	5	1	5	5	16	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	36	3	83	3
58	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	26	1	
59	5	4	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	5	4	1	1	11	2	2	1	1	1	1	1	5	1	13	1	39	1	
60	1	1	1	1	4	1	5	5	5	1	16	3	1	1	5	1	8	1	1	5	5	5	5	5	1	5	32	3	60	2	
61	1	1	1	1	4	1	4	4	4	1	13	2	1	1	4	1	7	1	1	4	4	4	4	4	1	1	23	2	47	2	
62	1	1	1	1	4	1	4	3	4	5	16	3	5	5	4	5	19	3	5	4	5	4	5	5	5	5	38	3	77	3	
63	5	5	5	5	20	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	5	1	1	5	1	1	1	16	1	44	1	
64	5	1	1	4	11	2	1	5	1	2	9	1	3	4	1	3	11	2	1	1	5	1	1	1	1	1	12	1	43	1	
65	4	1	1	1	7	1	1	5	1	1	8	1	1	5	1	5	12	2	1	5	5	5	5	1	1	1	24	2	51	2	
66	5	1	1	1	8	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	5	12	1	31	1	
67	5	1	1	5	12	2	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	14	1	37	1	
68	4	5	5	5	19	3	4	5	5	5	19	3	4	4	5	5	18	3	4	4	5	4	5	5	5	5	37	3	93	3	
69	4	4	4	1	13	2	4	1	1	5	11	2	5	1	1	1	8	1	1	1	1	4	1	1	1	1	11	1	43	1	
70	4	4	1	1	10	2	5	4	5	5	19	3	5	5	5	5	20	3	5	5	4	5	4	1	1	1	26	2	75	3	
71	4	4	1	1	10	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	26	1	
72	5	1	1	1	8	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	10	1	26	1	
73	3	5	5	5	18	3	5	5	4	3	17	3	5	4	4	5	18	3	1	5	5	5	5	4	5	4	34	3	87	3	
74	5	1	1	1	8	1	4	5	1	1	11	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	11	1	34	1	
75	4	5	5	5	19	3	5	1	1	1	8	1	1	1	1	5	8	1	4	5	1	5	1	1	4	3	24	2	59	2	
76	4	1	5	4	14	2	5	5	5	4	19	3	1	1	5	4	11	2	5	5	5	5	5	5	5	5	40	3	84	3	
77	5	1	1	1	8	1	1	1	1	1	4	1	5	5	1	4	15	2	1	1	1	5	5	5	5	4	27	2	54	2	
78	4	1	1	1	7	1	5	1	1	1	8	1	4	1	1	1	7	1	1	5	1	5	1	1	1	5	20	2	42	1	
79	4	5	4	2	15	2	4	4	1	1	10	2	5	4	1	1	11	2	4	4	4	4	4	1	5	4	30	3	66	2	
80	4	4	4	1	13	2	5	1	1	1	8	1	5	4	1	1	11	2	1	1	1	1	1	1	5	1	12	1	44	1	
81	4	1	1	1	7	1	3	3	1	1	8	1	5	3	1	1	10	2	1	3	3	3	3	1	1	4	19	2	44	1	
82	5	5	5	5	20	3	4	4	1	1	10	2	1	4	1	4	10	2	1	4	4	4	4	1	1	5	24	2	64	2	
83	3	1	1	1	6	1	3	1	1	1	6	1	5	1	1	1	8	1	1	3	1	3	1	1	1	1	12	1	32	1	
84	5	4	5	5	19	3	5	4	1	5	15	2	4	5	1	1	11	2	4	5	4	5	4	1	4	4	31	3	76	3	
85	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	6	1	4	1	1	1	1	1	1	1	11	1	25	1	
86	5	5	1	1	12	2	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	5	5	16	1	38	1	
87	5	4	4	1	14	2	4	1	1	1	7	1	3	1	1	1	6	1	1	4	1	4	1	1	4	2	18	1	45	1	
88	5	2	5	5	17	3	4	4	5	5	18	3	5	1	5	5	16	3	5	4	4	4	4	5	5	4	35	3	86	3	
89	4	4	1	1	10	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	12	1	30	1	
90	4	3	1	1	9	1	1	1	1	1	4	1	5	5	1	3	14	2	1	1	1	5	5	5	1	5	24	2	51	2	
91	4	4	5	4	17	3	5	1	1	1	8	1	1	1	1	5	8	1	5	5	1	5	1	1	4	5	27	2	60	2	
92	4	4	4	3	15	2	4	1	1	5	11	2	1	5	1	5	12	2	5	4	5	4	5	5	5	5	38	3	76	3	
93	4	4	4	1	13	2	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	3	3	18	1	42	1	
94	4	5	4	1	14	2	4	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	5	4	1	4	1	1	4	5	25	2	50	2	
95	5	5	5	5	20	3	5	5	5	4	19	3	1	1	5	4	11	2	5	5	5	5	5	5	5	4	39	3	89	3	
96	4	4	4	4	16	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	11	1	35	1	
97	5	5	5	5	20	3	5	1	1	5	12	2	1	1	1	3	6	1	1	5	1	5	1	1	1	4	19	2	57	2	
98	4	4	5	4	17	3	1	1	5	5	12	2	1	4	5	4	14	2	1	1	1	1	1	5	1	4	15	1	58	2	
99	4	3	5	1	13	2	1	1	1	3	6	1	1	4	1	4	10	2	1	1	1	1	1	1	1	4	11	1	40	1	
100	3	3	1	5	12	2	3	2	2	1	8	1	3	2	2	4	11	2	3	3	2	3	2	2	1	2	18	1	49	2	


Anexo 5.

Base de datos para la confiabilidad de los instrumentos

Enc.	VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL																			VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																				
	IDENTIDAD INSTITUCIONAL							DINÁMICA INSTITUCIONAL						RELACIONES INTERPERSONALES						ESTIMULACIÓN INTELECTUAL				CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA				INSPIRACIÓN Y MOTIVACIÓN				INFLUENCIA IDEALIZADA								
	N°	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	1	1	1	5	1	4	4	3	3	3	1	4	1	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
2	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	5	1	3	4	3	2	4	4	5	4	5	
3	1	1	3	1	3	4	1	1	5	1	3	1	5	1	1	1	1	1	2	3	4	4	1	1	1	1	1	1	5	3	3	3	4	5	5	5	4	1		
4	3	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	5	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4	4	3	1	1	1	1	1		
5	3	1	1	3	1	3	4	1	1	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4		
6	4	3	3	2	1	1	3	3	4	3	1	2	5	2	3	5	5	4	1	5	5	5	2	3	5	1	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	
7	4	3	2	2	5	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	5	4	
8	4	4	3	1	4	1	5	1	4	1	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	5	1	3	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	1	4	
9	4	4	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	1	4	1	4	4	4	1	3	3	1	5	5	5	4	3	1	1	1	5	1	2	3	1	5	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	5	4	1	1	5	3	1	5	4	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	5	1	3	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	1	1	5	2	1	4	3	1	3	4	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
13	1	5	1	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	5	1	5	2	1	3	4	1	1	5	4	5	4	5	5	1	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	1	1	1	3	1	4	2	1	5	3	4	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	1	3	1	1	1	1	1	4	4	5	1	
17	1	1	1	1	4	5	2	5	4	5	5	5	4	5	2	5	1	3	5	1	4	4	4	4	5	1	2	3	5	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	3	5	5	3	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	3	2	3	5	4	4	1	1	1	5	1	5	5	5
20	3	4	1	3	1	4	1	5	4	4	3	5	5	5	5	1	5	1	3	1	1	2	3	5	1	5	3	5	5	4	5	4	1	1	3	1	1	2	1	
21	4	1	4	1	1	1	1	1	1	4	5	1	4	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	1	1	5	1	1	1	1	5	5	3	1	3	3	5	2	1	5	4	5	5	4	4	1	1	1	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
23	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	4	2	1	4	1	1	1	1	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	
24	4	5	1	1	1	2	1	1	1	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4	3	4	4	4	4	1	4	
25	4	2	1	1	1	4	1	1	2	4	2	4	1	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	

Anexo 6
Constancia emitida por el IPD

 INSTITUTO PERUANO
DEL DEPORTE
TRAMITE DOCUMENTARIO
Y ARCHIVO

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
BODAS DE PLATA

2017 AGO 01 PD 12 21
Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano" 2014

EXP N:
FIRMA: RECIBIDO

Lima, 06 de julio de 2017

Carta P. 449 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Oscar Fausto Fernandez Caceres

Instituto Peruano del Deporte
Atención:
Presidente del Instituto Peruano del Deporte


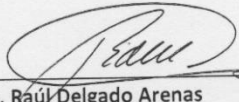
De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a JOEL RIBEYRO ROLDAN FERNANDEZ identificado(a) con DNI N.º 09569335 y código de matrícula N.º 7000959401; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):


"Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional-Lima, 2016"

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

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
Jefe de la Escuela de Posgrado – Campus Lima Este

IPMR



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Pando Sussoni Leonidas Eduardo, docente de la Escuela de posgrado y Programa académico de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo (filial o sede) San Juan de Lurigancho, asesor (a) del Trabajo de Investigación / Tesis titulada:

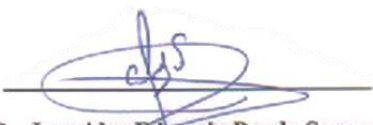
"Clima organizacional y liderazgo transformacional en los trabajadores del Estadio Nacional - Lima, 2016"

del autor Roldan Fernandez Joel Ribeyro, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

Lugar y fecha: San Juan de Lurigancho, 20 de marzo del 2023

Dr. Pando Sussoni Leonidas Eduardo	
DNI 09602489	Firma  Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni
ORCID (orcid.org/0000-0002-8789-198X)	