



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Liderazgo transformacional y clima organizacional en la Dirección de  
Marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

MALDONADO ESTRADA, Carmen Úrsula

**ASESOR:**

Mg. SANDOVAL NIZAMA, Genaro Edwin

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**LIMA – PERÚ**

**2018**

JORNADA DE DESARROLLO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN N° 02  
ACTA DE SUSTENTACIÓN

El Jurado encargado de evaluar el Trabajo de Investigación, PRESENTADO EN LA  
MODALIDAD DE: DESARROLLO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Presentado por Don (a)

Carmen Concha Maldonado Estrada

Cuyo Título es:

Lección Transformacional y clima organizacional  
en la Dirección de Marketing de una Unidad  
de Lima Norte, los Olivos 2018.

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la Resolución de preguntas por el  
estudiante, otorgándole el calificativo de: 16 (número)

Dieciséis (letra).

Lima, 18 de diciembre 2018

  
PRESIDENTE  
Mr. César Trujillo Hinojosa

  
SECRETARIO  
Dr. Carlos Palacios Huamala

  
VOCAL  
Mr. Gustavo E. Saavedra Nizama

**NOTA:** En el caso de que haya nuevas observaciones en el informe, el estudiante debe levantar las observaciones para dar el pase a Resolución.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la vida y las fuerzas para nunca dejarme caer a  
pesar de las adversidades.

A mi hija Nicole Alexandra quien es y será fuente de  
inspiración y motivo para salir adelante y seguir con mis  
objetivos.

A mi familia, quien confió en mí y me apoyaron día a día.

A mi madre, Carmen Rosa Estrada, porque gracias a ella  
pude avanzar y seguir con mi proyecto profesional, sin ella  
no podría haberlo logrado.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a cada una de las personas que, con su apoyo, motivación y aportes me inspiraron y enriquecieron este trabajo de investigación.

Así mismo, a mi familia, por su apoyo constante y a Carlo Villavicencio quien me brindó su apoyo constante e incondicional.

Del mismo modo, a mis asesores Mg. Teresa Gonzales y Mg. Genaro Sandoval, por su dedicación y apoyo.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Úrsula Maldonado Estrada, de la carrera profesional de Administración, identificada con DNI 42760452 con la tesis titulada “Liderazgo transformacional y clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1.- El presente trabajo de investigación es de mi autoría.
- 2.- He respetado las normas internacionales de citas y referencias en lo que fuentes consultadas se refiere. Es por esto, que afirmo que este trabajo de investigación no ha sido plagiado.
- 3.- Este trabajo de investigación no ha sido utilizado anteriormente con la intención de obtener ningún grado académico o licenciatura en mi beneficio.
- 4.- La información presentada en los resultados son reales, no han sido copiados, falsificados ni duplicados. Es por esta razón, que servirán como aportes a la realidad investigada.

Por lo tanto, si se determinara que la información presentada va en contra de lo indicado anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones que se deriven de la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Lima 2018



---

CARMEN ÚRSULA MALDONADO ESTRADA  
DNI 42760452

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, el presente trabajo de investigación titulado Liderazgo transformacional y clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018, tiene como propósito fundamental establecer el tipo y la intensidad de relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional; es decir, en qué medida un determinado nivel de liderazgo transformacional del Jefe de Marketing se relaciona con la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, los Olivos, en el año 2018.

Los resultados de esta investigación serán una fuente de información valiosa en un tema tan importante como es el ejercicio de este estilo de liderazgo dentro de las organizaciones y la relación del mismo con el clima laboral dentro de una organización educativa de nivel superior.

La realización de este trabajo de investigación se ha hecho de acuerdo al proceso de investigación científico y su metodología, para lo cual, se ha tomado como antecedentes a estudios que se han realizado tanto internacionalmente, como nacionalmente y que hayan considerado como objeto de estudio a las variables que son parte de este trabajo de investigación y que servirán para contrastar y discutir sus resultados. Del mismo modo, se ha utilizado un marco teórico que sustenta el estudio de ambas variables materia de estudio, el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

La obtención de los resultados de la investigación fue posible gracias al uso de dos cuestionarios que miden cada una de las variables y cuyos resultados fueron obtenidos mediante la escala de Likert.

El procesamiento de la información se hizo mediante el programa SPSS 24, con el cual, se pudo establecer el tipo e intensidad de relación entre las variables.

Estos resultados, así mismo, serán de mucha utilidad para las organizaciones estudiadas ya que permitirá encaminar esfuerzos hacia un conocimiento y mejora de los estilos de liderazgo y clima organizacional.

# INDICE

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad Problemática	13
1.2. Trabajos previos o antecedentes	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.4. Formulación del Problema	29
1.4.1. Problema General	29
1.4.2. Problemas Específicos	29
1.5. Justificación del Estudio.	29
1.6. Hipótesis General	30
1.7. Objetivos	31
1.7.1. General	31
1.7.2. Específicos	31
II. MÉTODO	31
2.1. Tipo: Aplicada	31
2.2. Diseño de Investigación.	31
2.3. Variables, operacionalización.	32
2.4. Población	35
2.5. Censo	35
2.6. Técnica - Instrumento	35
2.6.1. Técnica.	35
2.6.2. Instrumento	35
2.7. Validez.	36
2.8. Confiabilidad	36
2.9. Método de Análisis de Datos	37
2.10. Aspectos éticos	38

III. RESULTADOS	39
3.1 Análisis descriptivos de los resultados	39
3.2 Estadística Interferencial	48
IV. DISCUSIÓN	53
V. CONCLUSIONES	55
VI. RECOMENDACIONES	57
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
VIII. ANEXOS	61
ANEXO 1	61
ANEXO 2	63
ANEXO 3	98

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 <b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN</b>	33
TABLA 2 <b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>	34
TABLA 3 <b>VALIDACIÓN DE EXPERTOS</b>	36
TABLA 4 <b>ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	37
TABLA 5 <b>ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	37
TABLA 6 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	39
TABLA 7 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN ESTIMULO INTELLECTUAL</b>	42
TABLA 8 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	43
TABLA 9 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	44
TABLA 10 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>	45
TABLA 11 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>	46
TABLA 12 <b>RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	47
TABLA 13 <b>CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL</b>	48
TABLA 14 <b>CONTRASTACIÓN HIPÓTESIS ESPECIFICA 1</b>	49
TABLA 15 <b>CONTRASTACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2</b>	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 RESULTADO DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	39
FIGURA 2 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA	40
FIGURA 3 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	41
FIGURA 4 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN ESTIMULO INTELECTUAL	42
FIGURA 5 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	43
FIGURA 6 RESULTADOS HALLADOS EN LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	44
FIGURA 7 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN IDENTIDAD INSTITUCIONAL	45
FIGURA 8 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	46
FIGURA 9 RESULTADOS HALLADOS EN LA DIMENSIÓN DINÁMICA INSTITUCIONAL	47

## RESUMEN

Esta investigación es titulada Liderazgo transformacional y Clima Organizacional de la Dirección de Marketing en una Universidad de Lima Norte, Los Olivos 2018. El objetivo general de esta investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018. La metodología utilizada es de tipo: cuantitativa y correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal. La población y muestra estuvo conformada por 50 personas, quienes forman parte integral de la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos 2018. El instrumento empleado para medir la variable 1: Liderazgo Transformacional, fue el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X) creado por Bass y Avolio; y el instrumento utilizado para medir la variable 2: Clima Organizacional, fue el Cuestionario de Clima Organizacional creado por Berrocal. Los resultados obtenidos se manejaron en el programa SPSS 24. Estos resultados obtenidos indican que existe relación alta, significativa y directa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional ( $r=0,672$ ); así mismo, existe relación alta, significativa y directa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Relaciones Interpersonales ( $r=0,672$ ); del mismo modo, existe relación moderada, significativa y directa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Dinámica Institucional ( $r=0,530$ ). La conclusión general a la que he arribado, es que existe un grado de relación alta, significativa y directa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018 ( $r=0,784$ ).

Palabras claves: Liderazgo transformacional, clima organizacional y Marketing

## ABSTRACT

This research is entitled Transformational Leadership and Organizational Climate of Marketing Management at a University of Lima Norte, Los Olivos 2018. The general objective of this research is to determine the relationship between transformational leadership and the organizational climate in the marketing direction of a Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018. The methodology used is of the following type: quantitative and correlational, of non-experimental design, of a transversal nature. The population and sample consisted of 50 people, who are an integral part of the marketing direction of a University of Lima Norte, Los Olivos 2018. The instrument used to measure variable 1: Transformational Leadership, was the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) 5X created by Bass and Avolio; and the instrument used to measure variable 2: Organizational Climate, was the Organizational Climate Questionnaire created by Berrocal. The results obtained were handled in the SPSS 24 program. These results indicate that there is a high, significant and direct relationship between the transformational leadership and the institutional identity dimension ( $r = 0.672$ ); likewise, there is a high, significant and direct relationship between the transformational leadership and the Interpersonal Relations dimension ( $r = 0.672$ ); similarly, there is a moderate, significant and direct relationship between the transformational leadership and the Institutional Dynamics dimension ( $r = 0.530$ ). The general conclusion to which I have arrived is that there is a high, significant and direct relationship between the transformational leadership and the organizational climate of the marketing direction of a University of Lima Norte, Los Olivos, 2018 ( $r = 0,784$ ) .

Keywords: Transformational leadership, organizational climate and marketing

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad Problemática

Las ciencias empresariales y la práctica empresarial han ido creciendo a través de las últimas décadas, sobre todo en el área de Gestión del Talento Humano. De la mano con la psicología, se ha puesto especial énfasis en el ser humano y las condiciones en las que desempeña su labor; conceptos como: liderazgo transformacional y clima organizacional han cobrado mayor relevancia en la medida que se ha entendido al ser humano como el elemento más resaltante dentro de una empresa.

Es en el ámbito internacional donde se han desarrollado las mayores investigaciones sobre ambas variables, tanto en el desarrollo de la teoría como en la aplicación práctica de estos conceptos. Para el desarrollo de este proyecto, se ha podido revisar abundante literatura y trabajos de investigación aplicados en distintas partes del mundo como Italia, Tailandia, España, Estados Unidos, Chile, Venezuela; lo cual demuestra lo importante y necesario que se ha hecho en los últimos tiempos, conocer más sobre estas variables y su aplicación práctica en la realidad en el mundo entero.

En el ámbito nacional también existe investigación al respecto; sin embargo, es importante seguir desarrollándola y aplicándola en distintas realidades como una forma de grabar en las prácticas empresariales lo importante que es el darle al ser humano la importancia que debe tener dentro de una organización, ya que las prácticas actuales sólo han demostrado que al colaborador peruano se le sigue considerando un recurso desechable.

Esta investigación se ha desarrollado en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, porque se observó que los colaboradores de dicha área no están cómodos ni con el tipo de liderazgo ejercido actualmente, ni con el clima laboral que se genera. Una de las debilidades del área, en lo que se refiere al tipo de liderazgo, es la falta de carisma de quien ejerce la función de líder. Esto ha generado, por parte de los colaboradores, falta de confianza, admiración, compromiso e identificación para con el líder y con la organización, dejando de percibir a la Universidad como una institución por la cual entregar todo su esfuerzo.

La motivación es importante en el desarrollo de la labor de un colaborador; lamentablemente en el liderazgo ejercido, no se le da el énfasis necesario que necesita la persona para realizar

un trabajo cada vez mejor. La falta de una visión motivadora y desafiante que empuje a los colaboradores a apuntar a objetivos más elevados, juega en desmedro del logro de los objetivos del área.

La exclusión de los colaboradores en la problemática diaria de la organización; ya sea por falta de confianza, jerarquía o secretismo, no ha permitido el crecimiento y aprendizaje individual de los colaboradores. Esta práctica no permite generar en cada colaborador la inspiración para poder darle el sentido trascendental a su trabajo. Es decir, sentir y entender que su trabajo va más allá a lo meramente económico y que con el desarrollo del mismo está contribuyendo a lograr metas superiores, no solamente para él, sino también para la organización.

Aun cuando la Universidad persigue objetivos que deberían ser comunes para cada colaborador, también es cierto que cada uno es un mundo distinto a otro en cuanto a necesidades como: reconocimiento, aprendizaje, consideración; no obstante, tendencias antiguas como el hecho de generalizar y no comprender la individualidad del trabajador para conocer su problemática y necesidades, se presentan actualmente en la organización.

La falta de flexibilidad en la estructura institucional, no permite realizar un trabajo más fluido en cuanto a sus procesos, volviéndolo burocrático, tedioso y difícil de poder ser mejorado. La falta de preocupación por mejorar aspectos como: los procedimientos, las normativas, la estructura o la metodología para la solución de problemas no permiten dar la libertad a encontrar maneras de solucionar o gestionar los problemas de una manera distinta a la ya establecida, limita el aprendizaje individual y, por lo tanto, organizacional.

Por último, todas estas carencias han llevado a deteriorar lenta pero de manera constante, las relaciones interpersonales de los colaboradores del área, originando que el ambiente donde desarrollan su labor no sea adecuado.

## **1.2. Trabajos previos o antecedentes**

Los antecedentes son importantes para elaborar estudios posteriores.

### **Antecedentes Internacionales.**

Poonsook, Kitratporn & Vichian, Puncreobutr, en su artículo científico titulado: “Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de Instituciones educativas a lo largo de las fronteras entre Tailandia y Camboya” (2016), en la revista digital Revista Mediterránea de Ciencias Sociales de Italia.

El objetivo de este trabajo es: “Medir la asociación entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de educación instituciones a lo largo de las fronteras de Tailandia – Camboya” y el tipo de investigación fue descriptivo, diseño correlaciona de corte transversal; la población objeto de estudio, estuvo constituida por 100,000 administradores y docentes en las escuelas ubicadas a lo largo de las fronteras entre Tailandia y Camboya, siendo el tamaño de muestra del estudio 384 personas, para lo cual se usó el método de muestreo aleatorio simple.

La conclusión a la que llegaron fue: Existe una positiva y alta asociación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas a lo largo de las fronteras de Tailandia – Camboya. Este resultado se puede explicar dentro del contexto en que estas instituciones se están preparando para integrarse a la comunidad económica de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático). Por lo tanto, las escuelas pequeñas de esta zona, podrían recibir apoyo para acelerar el crecimiento e integrarse a esta comunidad.

Así mismo, se puede contar como un aporte importante, el hecho de que se recomendó que Las instituciones educativas deberían desarrollar Liderazgo Transformacional para tener un excelente Clima Organizacional en las escuelas.

Rodríguez-Ponce, Emilio y Pedraja-Rejas, Liliana en su artículo científico titulado: “Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia Exploratoria desde Chile” (2017), en la revista digital Interciencia, de la Asociación Interciencia de Venezuela.

El objetivo de este estudio fue: “Indagar la asociación entre el tipo de liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes al interior de las áreas

académicas universitarias” y su tipo de investigación fue exploratorio y la muestra estuvo constituida por 38 participantes de unidades académicas elegidos por conveniencia.

La conclusión a la que arribaron fue: Hay evidencias para asociar la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y calidad de las carreras.

Un aporte importante de este estudio es que al explorar la pertinencia de la relación entre ambas variables es plausible del modo de avanzar en reconocer algunos factores que permitirán la buena formación de profesionales en países de Latinoamérica

### **Antecedentes Nacionales**

Huerta, Melissa y Padilla, Brenda (2016) en su trabajo de investigación “Aplicación de un taller de Liderazgo Transformacional para la mejora del Clima Laboral en la Empresa Brando’s Chicken E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2016”, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego.

El objetivo de este estudio fue: Aplicar el taller de liderazgo transformacional para restablecer el clima laboral en la empresa “Brando’s Chicken E.I.R.L. y su diseño de investigación fue cuasi experimental y que contó con una población de 10 trabajadores y un muestreo de tipo no probabilístico que usó una muestra poblacional.

La conclusión a la que se llegó fue: “El taller de liderazgo transformacional ha aportado grandemente en el clima organizacional de la empresa Brando’s Chicken E.I.R.L. Así mismo, se concluyó que generó un impacto positivo en el clima laboral.

Un aporte importante es que en este procedimiento se pudo apreciar cambios de los trabajadores en lo que respecta a trabajo en grupo, los colaboradores y el cliente”.

Félix, Julia (2014) en su trabajo de investigación titulado: “Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013” para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación, mención Gestión Educacional de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

El objetivo general de este trabajo fue: Establecer el grado de asociación que hay entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013; el tipo de investigación fue descriptivo correlacional de corte transversal y contó con 90 docentes del

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, cuya muestra fue obtenida de manera probabilística y consta de 73 docentes.

La conclusión a la que llegó fue: El liderazgo transformacional tiene relación directa y positiva con el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013.

Un aporte significativo de esta investigación es que se podrán originar nuevas investigaciones de innovación que ayudarán a soportar mejor los aspectos frágiles del liderazgo y del clima organizacional.

Oseda, Dulio; Chávez, Abdías y Castro, Willian (2015) en su artículo científico titulado: “Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía” en la revista digital Apuntes de Ciencia & Sociedad de la Universidad Continental de Huancayo.

El objetivo de esta investigación fue: “Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa en el año 2015; la investigación fue descriptiva y diseño correlacional,. La población estuvo conformada por 114 docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa - 2015. El muestreo fue conformado por 88 profesores.

La conclusión a la que aterrizaron fue: “Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Pucallpa – 2015”. La hipótesis general del estudio fue: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa – 2015.

Un aporte importante de este estudio sobre el liderazgo transformacional y clima organizacional es que ayuda a mejorar dichos problemas que perjudican a la Universidad pública

### **Antecedentes locales**

Castro, Lindomira (2014) en su trabajo de investigación titulado: “Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la universidad

nacional del callao, 2013”, para optar el grado académico de Doctor en Educación en la Universidad San Martín de Porres.

El objetivo general de este estudio fue: Establecer la relación que hay entre el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013 y el liderazgo transformacional; el tipo de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional – explicativo de corte transversal y contó con una población de 50 profesores que tienen cargos de directivos y cuya muestra fue poblacional, es decir se analizó a toda la población, a partir del muestreo no probabilístico intencionado.

La conclusión a la que llegó fue: Hay evidencia suficiente para establecer que existe una relación significativa y directa entre el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013 y el liderazgo transformacional. La hipótesis general del estudio fue: Existe una relación directa entre el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013 y el liderazgo transformacional .

Un aporte importante de este estudio es que generó en los docentes directivos, asumir una conducta de cambio progresivo para comprometerse con un rol protagónico durante su gestión.

Huillca, Bertha (2015) en su trabajo de investigación titulado: “Liderazgo Transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico” para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El objetivo general de este trabajo fue: Fundamentar la relación existente entre el desempeño docente y el liderazgo organizacional, según la percepción de los estudiantes de la carrera de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, su tipo de investigación fue descriptiva, básica y correlacional no experimental, contó con una población de 85 alumnos, su muestra fue de 49 alumnos, a partir del muestreo no probabilístico, de tipo por juicio.

El aporte de este trabajo de investigación se ha centrado en el marco práctico dentro del ámbito de la educación, ya que ha permitido inferir que el desempeño docente puede ser mejorado a partir del fortalecimiento del liderazgo transformacional de los docentes.

Cervera, Luz (2012) en su trabajo de investigación titulado: “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, para obtener el grado académico de Doctora en Educación en la Universidad Mayor de San Marcos.

El objetivo general de este trabajo fue: Precisar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la apreciación de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos; el método de investigación fue descriptivo y diseño correlacional de corte transversal y contó con una población de 171 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos y cuya muestra de tipo no probabilístico de tipo intencionado, abarcó a la totalidad de la población, por lo tanto, se trabajó con una muestra poblacional.

La conclusión a la que llegó fue: Los resultados indican que hay una relación considerable entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

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

#### **Liderazgo**

La palabra líder no ha tenido una definición inamovible a lo largo del tiempo conceptualmente hablando. Dicha definición ha variado desde considerar como líder a aquella persona con capacidades de coerción, llegando al concepto de que es una persona con la capacidad de lograr que un grupo de personas puedan buscar y lograr un objetivo en común.

De acuerdo con esto, Gioya y Rivera (2008) indican que el poder y el liderazgo están muy relacionados y sus fundamentos han variado sustancialmente al sufrir un cambio radical desde la revolución francesa, desde la cual, el poder es ostentado por el pueblo, y es el pueblo quien se lo otorga temporalmente a los gobernantes. Siendo así, el líder debe tener habilidades para obtener el poder, influenciar y buscar objetivos comunes.

Fischman (2010) tomando en cuenta el concepto de influencia y tomando en cuenta su afirmación de que un líder no nace, sino que se hace, indica que: “liderazgo es la capacidad para predominar en las personas” (p7). Desde esta visión, se podría separar el concepto de

poder del liderazgo y sitúa al líder en las mismas condiciones que sus seguidores para ejercer el liderazgo.

En el mismo sentido de influencia, Gioya y Rivera (2008), indican que liderazgo implica el “convencimiento del otro. De esta manera, ser líder estará relacionado con desarrollar habilidades interpersonales como: comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.

En un enfoque diferente, el de lograr objetivos comunes, Gioya y Rivera (2008) señalan que el liderazgo deja de ser un atributo individual y pasa a buscar el ideal del bien común.

Un aporte a considerar, muy importante, en la misma perspectiva, es el que menciona (2011), mencionando que liderar es aquel proceso que lleva a un grupo de personas en una misma orientación sin usar algún mecanismo de coerción. Así mismo, agrega que este proceso es efectivo cuando, en base al trabajo del equipo, logra llegar a sus metas; dejándose estos influenciar por el (p. 57).

Para efectos de esta investigación, se ha puesto especial énfasis en la teoría del liderazgo transformacional, que según lo expresado por Gioya y Rivera (2008) es un tipo de liderazgo que se enfoca en buscar la transformación o evolución de una persona, llevándolos a superar sus propias expectativas.

## **Estilos de liderazgo**

### **Liderazgo Transformacional.**

De acuerdo a Fischman (2010), el líder Transformacional se preocupa sobre el bienestar de sus trabajadores, los motiva a dar lo mejor de sí, genera sistemas de reconocimiento, les encarga poder y los reta en forma permanente a buscar caminos imaginativos para mejorar la eficiencia.

Según Burns (1981), el liderazgo transformacional “es una sucesión en el que los líderes y seguidores se apoyan para alcanzar un nivel más alto de la moral y la motivación”.

A partir de la obra de Burns, Bass (1985) indica que: “Liderazgo Transformacional es un tipo de liderazgo opuesto al liderazgo transaccional y que basa su éxito en el cambio de la base motivacional de sus seguidores.

Según Velásquez (2006), el liderazgo transformacional “es el estilo de liderazgo que busca un cambio efectivo en los partidarios, centrándose en ayudarse mutuamente de manera

armónica”. En esta perspectiva este tipo de liderazgo enfoca de manera integral a la organización, lo que permite tener una visión holística de los objetivos organizacionales.

Según, Leithwood, Mascall y Strauss, “el líder transformador es individualista al atracar a sus seguidores, buscando obtener logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades”. Este enfoque es importante para cada seguidor.

Del mismo modo, Turner (1998) indica que este estilo de liderazgo, es el que motiva y tiene efectos positivos sobre los seguidores.

Una base importante para el desarrollo del presente trabajo es la obra de Bass (1985, p.20) debido que el cuestionario (instrumento de medición) es un punto de partida para la medición de la variable y por otro lado, porque a través de su obra, es que se instala en el marco teórico el estilo de liderazgo transformacional.

La información obtenida de esta investigación nos indica que, a través de este estilo la persona que ejerce el liderazgo, se enfoca en: los objetivos de la organización, en sus seguidores, crea una visión que inspire, y por lo tanto, crea una nueva cultura en la organización más ligada en el cambio constante, en el aprendizaje y la innovación.

### **Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

Fischman (2010), citando a Bass (1985), introduce 4 dimensiones que cumple una persona con características de liderazgo transformacional.

**Influencia idealizada.** Se puede considerar a esta dimensión como el nivel más alto de liderazgo transformacional. De una manera muy puntual, de acuerdo a Huici, et al. (2012), la influencia idealizada se refiere a que los líderes que presentan un alto nivel de esta dimensión, “Los colaboradores se identifican con ellos y tratan de copiarlos” (p. 196). La confianza, el identificarse, imitar al líder, interiorizar la conducta y los objetivos, aun cuando el líder no está observando, forman parte de las manifestaciones de esta dimensión.

Esta dimensión contiene los siguientes indicadores:

- Valores y principio
- Orgullo de compartir trabajo
- Importancia del sentido del deber

- Consideración de aspectos éticos y morales

**Inspiración Motivacional.** Se afirma que se trata a la intensidad en la que un líder logra establecer una visión que inspire y, a la vez, desafíe a sus seguidores. Esta visión a futuro permite desarrollar tanto en el líder como en el equipo de colaboradores un alto nivel de motivación y entusiasmo en base a los objetivos a futuro. En cada ser humano es importante entender el propósito que se busca al apuntar a un objetivo y el nivel de significancia que tiene su contribución al logro del mismo; esto genera una motivación importante y un catalizador de la energía de cada colaborador e indefectiblemente, lo empuja a dar su mejor esfuerzo.

De acuerdo con Ramos (2005), estos líderes proporcionan motivación e inspiración a cada miembro de su equipo al llevarlos a imaginar situaciones atractivas e ideales, desafiándolos con altos estándares y expectativas, aumentando el espíritu de trabajo. Características personales dentro de esta dimensión es que los líderes son entusiastas y contagian optimismo a cada colaborador.

**Estimulación intelectual.** Es cuando el líder crea motivación en sus seguidores haciéndolos parte de la problemática y de las posibles soluciones que se desprenden de los aportes de ellos mismos apelando a su propia creatividad y pensamiento independiente. Esta dimensión tiene una significancia enorme desde el punto de vista del aprendizaje individual y también organizacional ya que cualquier problema o dificultad es enfocada como una oportunidad para generar aprendizaje a partir del cuestionamiento profundo de alguna problemática ya que se entiende que esto conllevará a encontrar maneras más eficaces para desarrollar las labores.

El autor considera los siguientes indicadores dentro de esta dimensión:

- Nuevas formas de enfocar problemas
- Distintas perspectivas para la solución de problemas

**Consideración individualizada.** Menciona la manera en la que el líder se solidariza y atiende los requerimientos individuales del seguidor de manera personal, siendo empático, dando el apoyo necesario y manteniendo siempre abiertos los canales de comunicación. Del mismo modo, implica también el respeto y la valoración de lo que cada colaborador pueda contribuir en beneficio del equipo. La base de esta dimensión es que aunque se persiguen

objetivos comunes, cada seguidor tiene aspiraciones, motivación y voluntad individuales a las que hay que darle atención.

Según Ramos (2005) “esta dimensión de este estilo de liderazgo se establece al brindar apoyo y atención a los requerimientos individuales del equipo para mejorar su propio desempeño”.

En esta misma línea de pensamiento, estos líderes son capaces de reconocer y aceptar que existen diferencias individuales en cada componente de su equipo, por lo tanto, escuchan, valoran, empoderan e inspeccionan por si se requiere algún apoyo sin hacer que se sientan evaluados o juzgados, utilizando para eso, un proceso de feedback constante.

Los indicadores para esta dimensión, según el autor, son:

- Trato individual y no general
- Consideraciones de necesidades individuales.

### **Otras visiones de distintos autores: Liderazgo Transformacional**

De acuerdo a Burns, las dimensiones para el liderazgo transformacional, son:

- Motivación
- Moralidad
- Aspiraciones
- Reforma Institucional

Para Leithwood, Mascal y Strauss, las dimensiones del Liderazgo Transformacional, son:

- Clima de apoyo
- Comunicación bidireccional
- Individualización de la disparidad.

El siguiente cuadro muestra las coincidencias y discrepancias entre la conceptualización de las dimensiones del Liderazgo transformacional.

CUADRO DE DEFINICIONES PARA LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DEFINICIONES	IMPORTANCIA	CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
El líder Transformacional se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para mejorar la eficiencia.	Según Fischman, este tipo de líder demuestra que tiene fe en sus palabras, dando el ejemplo en todo lo que ha dicho.	Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores	Influencia idealizada
		Ayuda a sus colaboradores a superar sus intereses personales	Inspiración Motivacional
		Lleva a sus seguidores a buscar el bien común	Estímulo intelectual
El liderazgo Transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores se ayudan entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.	Según Burns, en este estilo de liderazgo genera cambios significativos en la vida de las personas y las organizaciones, estimula el rediseño de percepciones y valores y cambios en las expectativas y aspiraciones de los empleados.	Concientiza al colaborador sobre la importancia de los ideales	Consideración individualizada
		Influye en sus seguidores	Motivación
Es un tipo de liderazgo opuesto al liderazgo transaccional y que basa su éxito en el cambio de la base motivacional de sus seguidores, desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso	Según Bass, los seguidores se sienten en confianza, admiración, lealtad y respeto hacia su líder y lo harán de un modo que excede las expectativas iniciales.	Los seguidores también influyen en el líder al dar sus respuestas de apoyo o resistencia	Moralidad
		Despiertan en el individuo un alto conocimiento en temas importantes para la organización	Aspiraciones
		Reforman la institución	Reforma institucional
Estilo de liderazgo que busca un cambio positivo en los seguidores, centrándose en ayudarse mutuamente de manera armónica	Según Velásquez, este estilo enfoca de manera integral a la organización, lo que permite tener una visión holística de los objetivos organizacionales	Cambia las bases motivacionales sobre las cuales operan sus seguidores	Influencia idealizada
		Parte de una base motivacional regular y la lleva hasta el compromiso	Inspiración Motivacional
		Elevan los deseos de logros y autodesarrollo de sus seguidores	Estímulo intelectual
Estilo de liderazgo que busca un cambio positivo en los seguidores, centrándose en ayudarse mutuamente de manera armónica	Según Velásquez, este estilo enfoca de manera integral a la organización, lo que permite tener una visión holística de los objetivos organizacionales	Son carismáticas y una fuente de inspiración para sus seguidores	Consideración individualizada
		Genera un aumento en la motivación	Visión
		Despierta en sus seguidores una inclinación natural hacia los aspectos morales	Efectividad
El líder Transformadores individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor	Según Leithwood, Mascall y Strauss, el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, y por ende se vincula con cada uno de ellos	Promueve el desarrollo de la performance laboral	Cambio Organizacional
		Asumir retos	Asumir retos
		Muestra interés individual	Oportunidades de aprendizaje
Es el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores.	La investigación de Turner, proporciona soporte empírico al hecho de que la demostración de valores y creencias no necesariamente serían suficientes para lograr el cambio transformacional y que podría ser necesario el establecimiento tanto de relaciones de confianza como del apoyo en el desarrollo de capacidades de implementación	El enfoque de los colaboradores es integral	Clima de apoyo
		Delega tareas	Comunicación bidireccional
		Identifica necesidades de apoyo adicional	Individualización de las diferencias
Es el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores.	La investigación de Turner, proporciona soporte empírico al hecho de que la demostración de valores y creencias no necesariamente serían suficientes para lograr el cambio transformacional y que podría ser necesario el establecimiento tanto de relaciones de confianza como del apoyo en el desarrollo de capacidades de implementación	Elevado razonamiento moral	Consideración individualizada
		Inspiran mejor a sus seguidores	Estimulación intelectual
		Tienen elevado nivel de carisma	Carisma Inspiracional
			Recompensa contingente

**FUENTE: Elaboración Propia**

## Liderazgo Transaccional

Esta variable hace referencia al tipo de liderazgo más común en la actualidad y que está muy relacionado al liderazgo comercial o empresarial y que tiene como base el intercambio de beneficios; por una parte, el colaborador ofrece sus servicios laborales y a cambio, obtiene un salario y otros beneficios. En el mismo sentido, el líder identifica aquello que quiere lograr del colaborador, se lo comunica y le facilita los recursos necesarios para que los consiga. Bajo esta perspectiva, el líder ofrece diversas recompensas monetarias y no monetarias y los colaboradores responden con su trabajo.

Bajo esta perspectiva, el colaborador procura, a partir de sus esfuerzos, cumplir con lo que el líder dice que se haga. En contra posición, el líder procura que las estructuras estén

claramente establecidas para que de esa manera, los colaboradores puedan realizar su labor de la manera más óptima y se facilite el logro de los objetivos plasmados por la empresa que son encarnadas por la figura del líder. De acuerdo a lo establecido por Fischman (2005), el liderazgo, está asentado en los intereses tanto del líder, como del seguidor, constituyéndose en una especie de retribución por el esfuerzo del seguidor, en el que ambas partes tienen ganancia, p (5).

Desde el enfoque de que el liderazgo transaccional es previo al transformacional, Ramos (2005) lo conceptualiza como un intercambio que se basa en el costo beneficio entre la persona que ejerce liderazgo y las personas que son sus seguidores. El líder transaccional pone en claro las demandas de la organización, establece la estructura adecuada necesaria en cuanto a las tareas y roles de los colaboradores, procura establecer escalas de recompensa y las proporciona por el trabajo realizado. En este enfoque, es muy importante el poder del líder para reforzar en los colaboradores la idea de que se está cumpliendo la tarea de manera satisfactoria, siendo de vital importancia que los colaboradores tengan en claro lo que pueden esperar como retribución a su esfuerzo. Esta retribución puede ser material o simbólica, estructurada o contingente, inmediata o postergable; pero más allá de todo eso, el líder debe tener claramente establecido que esta retribución debe influir poderosamente en la motivación del colaborador.

Sin embargo, de acuerdo al mismo autor, este estilo de liderazgo no resulta útil ni favorable en algunos contextos de la vida organizacional, como el período de cambio acelerado en las organizaciones, ya que no toma en cuenta el cambio como resultado del aprendizaje organizacional y tampoco a la innovación dentro del aspecto de la cultura de la empresa.

Según Bass y Avolio (2004), el liderazgo transaccional se produce en el momento en que las personas deciden relacionarse con otras para intercambiar cosas de valor. Establece expectativas y fomenta el uso de mecanismos útiles para alcanzar estándares de desempeño más elevados.

### **Dimensiones del Liderazgo Transaccional**

Según Bass y Avolio (2004), se pueden desarrollar las siguientes dimensiones:

**Dirección por excepción activa.** Guibert (2011) indica que la función principal del líder es la de controlar, ya que habiéndose establecido los parámetros de trabajo y funcionamiento, solamente observa e interviene ante algún caso de desviación para dar un feedback negativo.

Visto así, se entiende que el colaborador no debe salir de los parámetros establecidos y cualquier situación distinta se asume como una amenaza, lo que se interpreta como una consideración de que no se puede confiar en el colaborador, encontrándose en un nivel inferior, p (159).

**Recompensa contingente.** Guibert (2011) explica que este liderazgo supone, previamente, la existencia de un acuerdo claramente establecido: la recompensa a cambio de resultados. Esas recompensas pueden ser diversas: elogios, reconocimiento o promoción laboral o económica, p (159).

### **Liderazgo Pasivo - Evitativo.**

Según Bass y Avolio (2004), este estilo de liderazgo, significa literalmente, dejar pasar. Está referida una forma de gestionar contraria a la autoritaria, con base al pensamiento de que una persona abandonada a su suerte, tiende a sobresalir. Bajo esta perspectiva, la persona que ejerce este estilo de liderazgo no interviene, sino hasta que es necesario y con una cantidad de control mínima.

Según Bass y Avolio (2004), indican que el estilo pasivo – evitativo: “tiene un enfoque negativo y una consecuencia distinta a lo ansiado por el líder.

Las particularidades de este tipo de liderazgo pueden ser las siguientes:

- Tienen preferencia por que las reglas estén claramente establecidas.
- Mantienen tendencia a no estar expuestos y tratan de estar en la sombra.
- Buscan no tomar partido por algún lado y se mantienen neutros.
- No tienen una influencia marcada en el logro de las metas.
- Del mismo modo, su influencia en el clima laboral, es limitado.

A diferencia de los estilos de liderazgo anteriores que son considerados estilos de liderazgo activos, este estilo es considerado pasivo, que en otras palabras es conocido como el estilo de no liderazgo, donde la persona que ejerce este estilo, evita tomar decisiones y su ausencia es marcada incluso cuando es necesario que esté.

Fischman (2005) lo denomina como liderazgo ausente y se presenta cuando la persona que ejerce el liderazgo está físicamente presente, pero sin relacionarse con los colaboradores. Dentro de sus características en la ausencia, es que carece de decisión, motivación y sin emplear ningún tipo de autoridad.

De acuerdo a investigaciones, este es el estilo de liderazgo menos efectivo.

### **Dimensiones del Liderazgo Pasivo - Evitativo.**

**Dejar hacer.** Según Thieme (citando a Bass y Avolio 1994), aquí se encuentra el líder que no ejerce autoridad sobre los colaboradores. En una organización, este líder considera que sus colaboradores no tienen la necesidad de ser atendidos, dándole importancia a lo que se refiere a los asuntos administrativos y burocráticos.

**Dirección por excepción pasiva.** La persona que ejerce el liderazgo solamente ejecuta algún tipo de acción cuando se presenta algún tipo de error o alguna falla ha ocurrido.

### **Clima Organizacional**

Berrocal (2007), lo define “el grupo de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos). Esta definición determina que la percepción del colaborador se constituye como una variable dependiente del clima organizacional, afectada y valorada por lo que sucede en el entorno laboral.

Chiavenato (2001) en la misma línea de pensamiento, acota que “clima organizacional es el atributo o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los integrantes de la organización en su comportamiento”. Esto aporta a la comprensión de que la apreciación del clima organizacional abarca a todos los que integran una organización, lo cual, permite tomar distintas fuentes de información en la tarea de querer medir el nivel de esta variable.

Alles (2008) le da un enfoque interesante al comportamiento organizacional relacionando la conducta de las personas, que es un factor importante del clima organizacional con la performance de la organización.

Esta concepción varía notoriamente las definiciones anteriormente señaladas porque implica no solamente centrarse en la percepción de un colaborador interno quien es el que tiene el acercamiento y la vivencia diaria de las interrelaciones de todos los factores organizacionales, sino también de un elemento externo ajeno a las tareas diarias del desempeño laboral. Sin embargo, también podría resultar útil incluir dentro de un posible proceso de medición, los puntos de vista que puedan dar un enfoque distinto de las percepciones.

En esta perspectiva, el clima organizacional deviene de una interacción constante entre lo colectivo y lo individual, lo cual genera esta percepción subjetiva de manera constante.

Denison (1991) contribuyó al concepto, indicando que el clima organizacional, puede ser entendido como “una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”. De acuerdo a esta información, la percepción colectiva tiene una influencia enorme sobre la percepción individual de la interacción de todos los factores organizacionales.

Lickert (1998) define al clima organizacional, como: “la visión que las personas tienen sobre diversos aspectos de la organización, basado en sus experiencias en el servicio organizacional”. Resalta en esta definición, la importancia que se le da a la experiencia personal y sensorial del colaborador, tomando como referencia lo que la organización le ofrece como experiencia diaria; dentro de esto podemos mencionar aspectos como: el estilo de liderazgo, los recursos con los que cuenta, políticas remunerativas, de capacitación y de crecimiento y desarrollo profesional.

### **Dimensiones del Clima Organizacional.**

Para esta investigación se ha tomado a Berrocal como referente en lo referente a esta variable. Por lo tanto, se han tomado las siguientes dimensiones para esta variable:

**Identidad institucional.** Referida al conjunto de características o atributos que, siendo parte de la organización, generan una identificación de los individuos para con la misma institución.

La dificultad de una identidad institucional se puede ver de manera recurrente y esto lleva a problemas de falta de cohesión, apreciación y comunicación en una organización.

**Relaciones interpersonales.** Referida a la constante búsqueda de una convivencia armónica entre los componentes de la organización.

En toda relación interpersonal debe existir comunicación, lo cual es fundamental para tener información sobre su entorno y poder difundirla con el respeto de personas. El procedimiento de comunicación está conformado por diversas señales tales como: (ruidos, gestos, ademán) con la finalidad de dar a conocer el mensaje. Si falla la efusión, la relación interpersonal será complicada.

**Dinámica Institucional.** Referida a los procesos o acciones que se siguen para poder llevar a niveles más elevados la mejora o solución de situaciones que se dan en el entorno laboral.

Berrocal, S. (2007, p. 26), evidencia que para conceptualizar que comprendemos, por dinámica institucional, tenemos comenzar ubicándola en el contexto del entorno social, desde esa perspectiva podremos definirla como el grupo de interacciones, posturas y aptitudes de un grupo de personas, ante diferentes situaciones, que determina la transformación del mismo.

Por lo tanto, no es la intención abarcar todas las definiciones de clima organizacional, sino más bien, mostrar cómo la base teórica que acerca a la realidad problemática objeto de este estudio.

## **1.4. Formulación del Problema**

### **1.4.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?

### **1.4.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?

## **1.5. Justificación del Estudio.**

Según Sampieri, es necesario justificar el estudio considerando sus razones. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un fin definido, no se hacen simplemente por deseo de una persona; y ese propósito debe ser lo suficientemente sólido para que justifique su realización.

### **✓ Justificación teórica.**

Según Bernal (2010), Se realiza cuando la finalidad del estudio es generar mejora y controversia académica sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría o contrastar resultados.

Este trabajo de investigación se realizó con el objetivo de brindar un aporte adicional al conocimiento ya existente sobre la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional y sus resultados podrán ser incorporados a la teoría administrativa y de gestión del talento.

### **Justificación Práctica.**

La justificación práctica brinda la resolución de una dificultad o por lo menos, propone tácticas que a final ayudarán a resolverlo.

Este trabajo de investigación se realizará porque existe la necesidad de mejorar el nivel del clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos.

#### **✓ Justificación Metodológica.**

Esta investigación se da cuando se va a ejecutar un nuevo método o un nuevo manejo para generar conocimiento confiable y válido.

Con la finalidad de resolver la formulación del problema y cumplir con la finalidad trazada en la presente investigación, se hará uso de técnicas de investigación como los cuestionarios, los cuales han sido validados y estandarizados para la realidad problemática del objeto de estudio.

#### **✓ Justificación Social.**

La Justificación Social determina los aportes que el trabajo de investigación ofrece para la cumplir con las demandas de la sociedad, presentes y futuras para ser una fuente de mejora en la vida de las personas.

El avance de la investigación va a contribuir a la mejora del clima laboral en las instituciones educativas de nivel superior y por ende en la satisfacción que cada trabajador realizará en las diversas funciones propias de su puesto laboral.

### **1.6. Hipótesis General**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

**Hipótesis Específica 1:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

**Hipótesis Específica 2:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

**Hipótesis Específica 3:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

### **1.7.2. Específicos**

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.
- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.
- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo: Aplicada**

### **2.2 Diseño de Investigación.**

Según Hernández Sampieri (2010) “el estudio de tipo correlacional tiene como finalidad percibir el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Así mismo, en cuanto a su naturaleza, el mismo autor, indica que en el enfoque cuantitativo, de las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se elabora un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se estudian las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establecen conclusiones respecto de la hipótesis”.

Por su alcance: Correlacional, porque se intenta determinar la correlación o asociación existente entre las dos variables.

Por su naturaleza: Cuantitativa, porque se va a cuantificar cada variable y la relación entre ambas

Así mismo, indica que: “La investigación transaccional o transversal recogen datos en un tiempo único.

Diseño: Transversal

### **2.3. Variables, operacionalización.**

Según Hernández Sampieri (2010) indica que “Una variable es un objeto cuya variación está dispuesta a medirse u observarse. Las variables adquieren importancia para la investigación científica cuando llegan a adherirse con otras variables, siendo así, forman parte de una teoría o hipótesis”.

Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 1 *Matriz de Operacionalización*

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE VARIABLES						
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Según Fishman, El líder Transformacional se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para mejorar la eficiencia.	El liderazgo transformacional se evaluará tomando en cuenta la influencia idealizada o carisma, la inspiración motivacional, el estímulo intelectual y la consideración individual, en el análisis de las características de cada proceso, a través de un cuestionario de respuesta cerrada.	Influencia idealizada o carisma	Valores y Principios	1	Nunca
				Orgullo de compartir trabajo		
				Importancia del sentido del deber		
				Consideración de aspectos éticos y morales		
			Inspiración Motivacional	Sentido de autoridad y confianza	2	Casi nunca
				Importancia de una misión	3	A veces
			Estímulo Intelectual	Nuevas formas de enfocar problemas	4	Casi siempre
				Distintas perspectivas para la solución de problemas	5	Siempre
Consideración individual	Trato individual y no general					
	Consideración de necesidades individuales					
CLIMA ORGANIZACIONAL	Según Berrocal, el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos	El clima organizacional se evalúa tomando en cuenta la identidad institucional, las relaciones interpersonales y la motivación, en el análisis de las características de cada proceso, a través de un cuestionario de respuesta cerrada.	Identidad Institucional	Compromiso con la institución	1	Nunca
				Implicancia y pertenencia		
				Cohesión entre el personal		
				Participación en las actividades		
			Relaciones interpersonales	Satisfacción por la labor realizada	2	Casi nunca
				Comunicación entre los miembros	3	A veces
				Valores e ideales que comparten	4	Casi siempre
				Cooperación y ayuda mutua	5	Siempre
			Confianza entre el personal			
Motivación	Estructura respecto a la normatividad					
	Monitoreo y supervisión					
	Responsabilidad y autonomía					
	Recompensa por el trabajo realizado					

Tabla 2 *Matriz de Consistencia*

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE MARKETING DE UNA UNIVERSIDAD DE LIMA NORTE, LOS OLIVOS, 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
<p><b>General:</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018? <b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018?</li> </ul>	<p><b>General:</b> Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018 <b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018</li> <li>- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.</li> <li>- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.</li> </ul>	<p><b>General:</b> Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, año 2018 <b>Hipótesis Específica 1:</b></p> <p>Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018 <b>Hipótesis Específica 2:</b></p> <p>Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018 <b>Hipótesis Específica 3:</b></p> <p>Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018</p>	Liderazgo Transformacional	Según Fischman, El líder Transformacional se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para mejorar la eficiencia.	El liderazgo transformacional se evaluará tomando en cuenta la influencia idealizada o carisma, la inspiración motivacional, el estímulo intelectual y la consideración individual, en el análisis de las características de cada proceso, a través de un cuestionario de respuesta cerrada.	Influencia idealizada o carisma	Valores y Principios Orgullo de compartir trabajo Importancia del sentido del deber Consideración de aspectos éticos y morales	<p>Tipo: Aplicada Por su alcance es: Correlacional Por su naturaleza es: Cuantitativa Diseño: No experimental de corte transversal Régimen: Libre</p>
			Inspiración Motivacional	Sentido de autoridad y confianza Importancia de una misión				
			Estímulo Intelectual	Nuevas formas de enfocar problemas Distintas perspectivas para la solución de problemas				
			Consideración individual	Trato individual y no general Consideración de necesidades individuales				
			Clima Organizacional	Según Berroca, el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos	El clima organizacional se evalúa tomando en cuenta la identidad institucional, las relaciones interpersonales y la motivación, en el análisis de las características de cada proceso, a través de un cuestionario de respuesta cerrada.	Identidad Institucional	Compromiso con la institución	
							Implicancia y pertenencia	
							Cohesión entre el personal	
							Participación en las actividades	
						Relaciones Interpersonales	Satisfacción por la labor realizada	
							Comunicación entre los miembros	
							Valores e ideales que comparten	
							Cooperación y ayuda mutua	
			Dinámica Institucional	Confianza entre el personal				
				Estructura respecto a la normatividad				
Monitoreo y supervisión								
Responsabilidad y autonomía								
Recompensa por el trabajo realizado								

## **2.4. Población**

Según Hernández Sampieri, una población es: “Grupo de individuos de donde se realizarán estudios para determinar la problemática”.

Para esta investigación, se trabajó con 50 colaboradores del área de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte.

## **2.5. Censo**

Según Hernández Sampieri menciona que: el censo poblacional es el número elemento mediante el cual se busca generalizar los resultados. Asimismo Bavaresco (2011), indica que el censo es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información.

## **2.6. Técnica - Instrumento**

### **2.6.1. Técnica.**

En este trabajo de investigación, se usó la técnica de la encuesta para medir ambas variables.

### **2.6.2. Instrumento**

Para la variable 1: Liderazgo Transformacional, el instrumento utilizado ha sido el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionarie, MLQ), el cual fue elaborado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass en el año 2004.

Este cuestionario contiene cuarenta y cinco preguntas en su forma corta (5X); sin embargo, para el desarrollo de este trabajo, se ha usado solamente las 20 preguntas que tienen que ver con el estilo de liderazgo transformacional y se han dejado de lado las otras preguntas relacionadas con los estilos de liderazgo transaccional y pasivo – evitativo. Estas 20 preguntas determinan los múltiples factores que determinan el estilo de liderazgo transformacional, con opciones de respuesta de tipo Likert de cuatro puntos (0 = Definitivamente no, 4 = Frecuentemente o casi siempre).

Para la variable 2: Clima Laboral, se usó el Cuestionario de Santos Berrocal (2007). Sin embargo, aunque se han adoptado las dimensiones e indicadores de este autor, se han realizado variaciones importantes a las preguntas en el cuestionario para aplicarlas a la realidad problemática particular, materia de este estudio.

Este instrumento consta de 20 preguntas el cual considera tres dimensiones (Identidad institucional, Relaciones interpersonales y Dinámica Institucional) y consta de 19 preguntas,

cada pregunta presenta cinco alternativas que son valoradas en una escala de Likert del 1 al 5 (nunca=1, casi nunca=2, a veces=3, casi siempre=4 y siempre=5). La calificación depende de la puntuación del cuestionario, que oscila entre 19 y 95 puntos cuyos puntajes son agrupados en tres intervalos que miden los niveles de la variable de estudio (alto, medio y bajo).

## 2.7. Validez.

La validación de los instrumentos se ha realizado bajo la modalidad de “Juicio de Experto”, para lo cual, ambos cuestionarios fueron sometidos a la opinión de los siguientes profesionales, quienes otorgaron la siguiente puntuación respecto a la aplicabilidad de ambos instrumentos.

Tabla 3 *Validación de Expertos*

DOCENTES	PORCENTAJE	VALORACIÓN
Dr. Bernardo Cojal Loli	80	APLICABLE
Mg. Fanny Zavala Alfaro	83	APLICABLE
Mg. Teresa Gonzáles Moncada	84	APLICABLE
Dr. Teodoro Carranza Estela	84	APLICABLE

*Elaboración propia*

## 2.8. Confiabilidad.

La confiabilidad mide si un instrumento mide lo mismo a las mismas variables, en iguales condiciones a través del Alfa de Cronbach. Si este valor es  $> 0.8$ , podemos indicar que existe una buena consistencia interna de los datos.

Tabla 4 *Estadística de Fiabilidad de Clima Organizacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	20

El valor del alfa de Cronbach es ,785 en la variable clima organizacional, lo que nos indica que existe una confiabilidad aceptable de los datos.

Tabla 5 *Estadística de Fiabilidad de Liderazgo Transformacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,741	20

El valor del alfa de cronbach es ,741 en la variable liderazgo transformacional, lo que nos indica que existe una confiabilidad aceptable de los datos.

Tabla 1 *Coefficiente de Cronbach*

<b>COEFICIENTE</b>	<b>RELACIÓN</b>
Coefficiente alfa >9	Ex excelente
Coefficiente alfa >8	Es bueno
Coefficiente alfa >7	Es aceptable
Coefficiente alfa >6	Es cuestionable
Coefficiente alfa >5	Es pobre

Fuente: George y Mallery, 2003, p231

La tabla 5 muestra que la prueba de fiabilidad de instrumentos procedido bajo la técnica del Alfa de Cronbach.

## 2.9. Método de Análisis de Datos

Para analizar cada uno de las variables se utilizará el programa SPSS Versión 24.

En análisis descriptivo se tomará en cuenta los siguientes procedimientos:

- Procedimientos descriptivos
- Porcentajes
- Frecuencia

Media y desviación estándar Para el análisis Inferencial se empleó de coeficiente de correlación de Pearson por tratarse de dos variables que fueron tratadas a escala ordinal.

### **2.10. Aspectos éticos**

En cuanto a los aspectos éticos, debo indicar que se ha trabajado con la normatividad establecida en la Universidad Privada César Vallejo para lo que se refiere al curso de Proyecto de Investigación.

### III. RESULTADOS

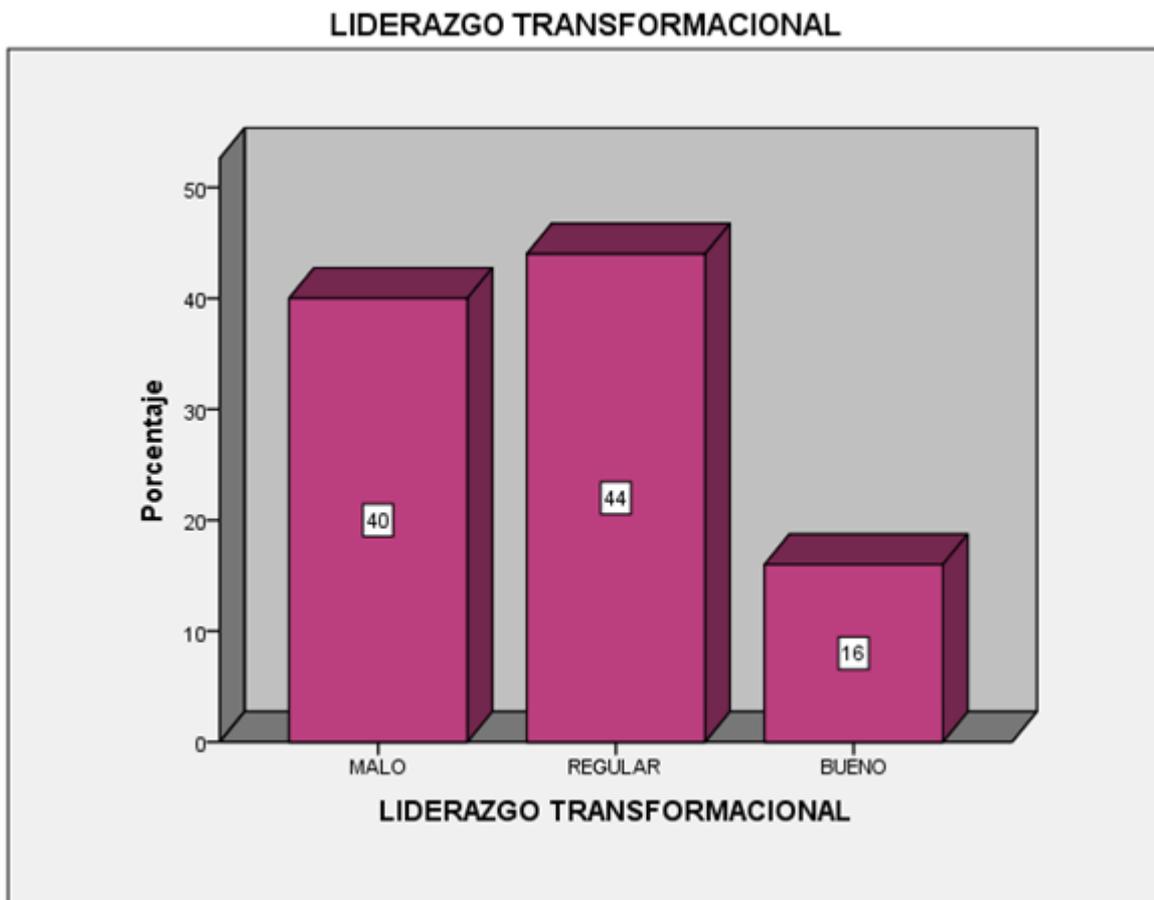
#### 3.1 Análisis descriptivos de los resultados

Tabla 6 *Resultados hallados en la variable Liderazgo Transformacional*

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
MALO	20	40,0	40,0	40,0
REGULAR	22	44,0	44,0	84,0
BUENO	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Sistema SPSS

Figura 1 *Resultado de la variable Liderazgo Transformacional*



Fuente: Sistema SPSS

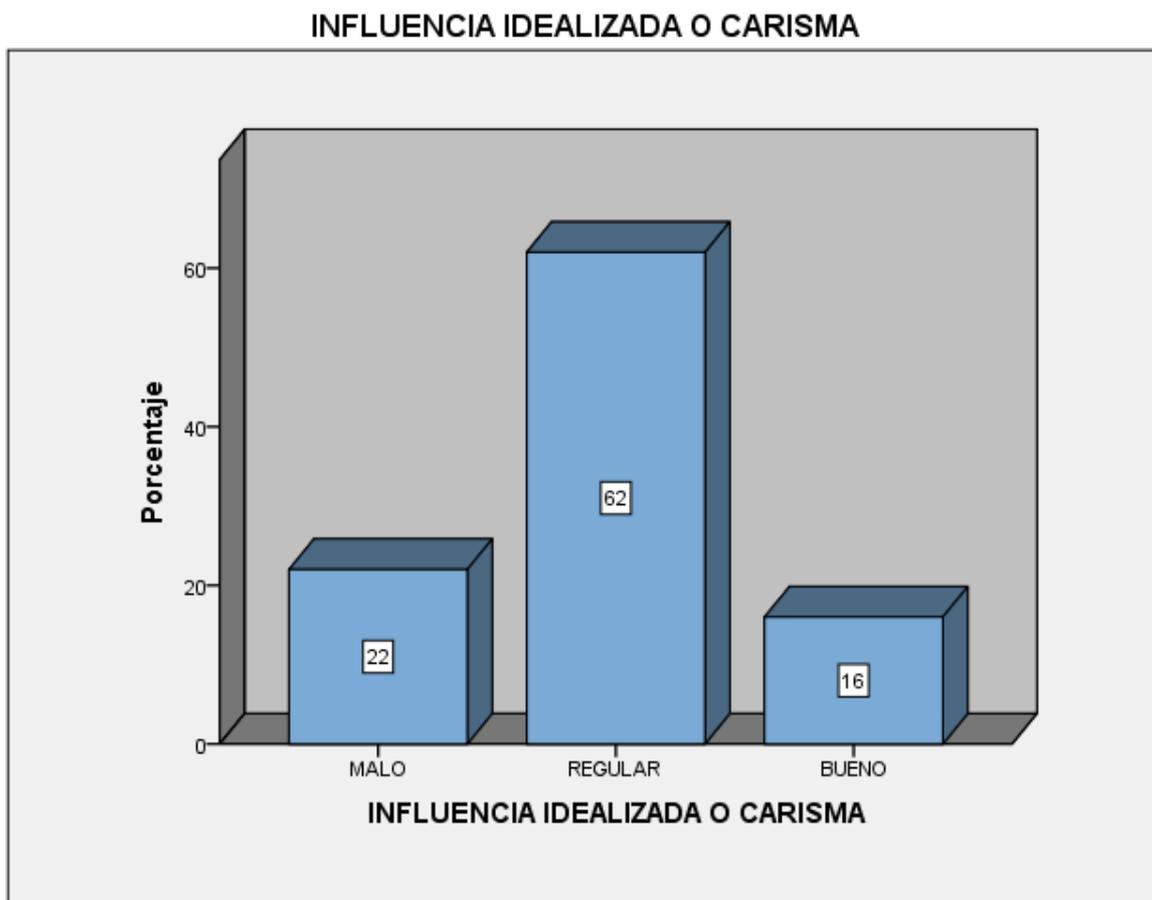
**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 7, en la figura 1 se puede observar que el 44% de los encuestados que representa a 22 colaboradores, respondieron que el liderazgo transformacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es regular.

**Tabla 1** *Resultados hallados en la Dimensión Influencia Idealizada o carisma*

INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	11	22,0	22,0
	REGULAR	31	62,0	84,0
	BUENO	8	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Sistema SPSS

**Figura 2** *Resultados hallados en la dimensión Influencia Idealizada o carisma*



Fuente: Sistema SPSS

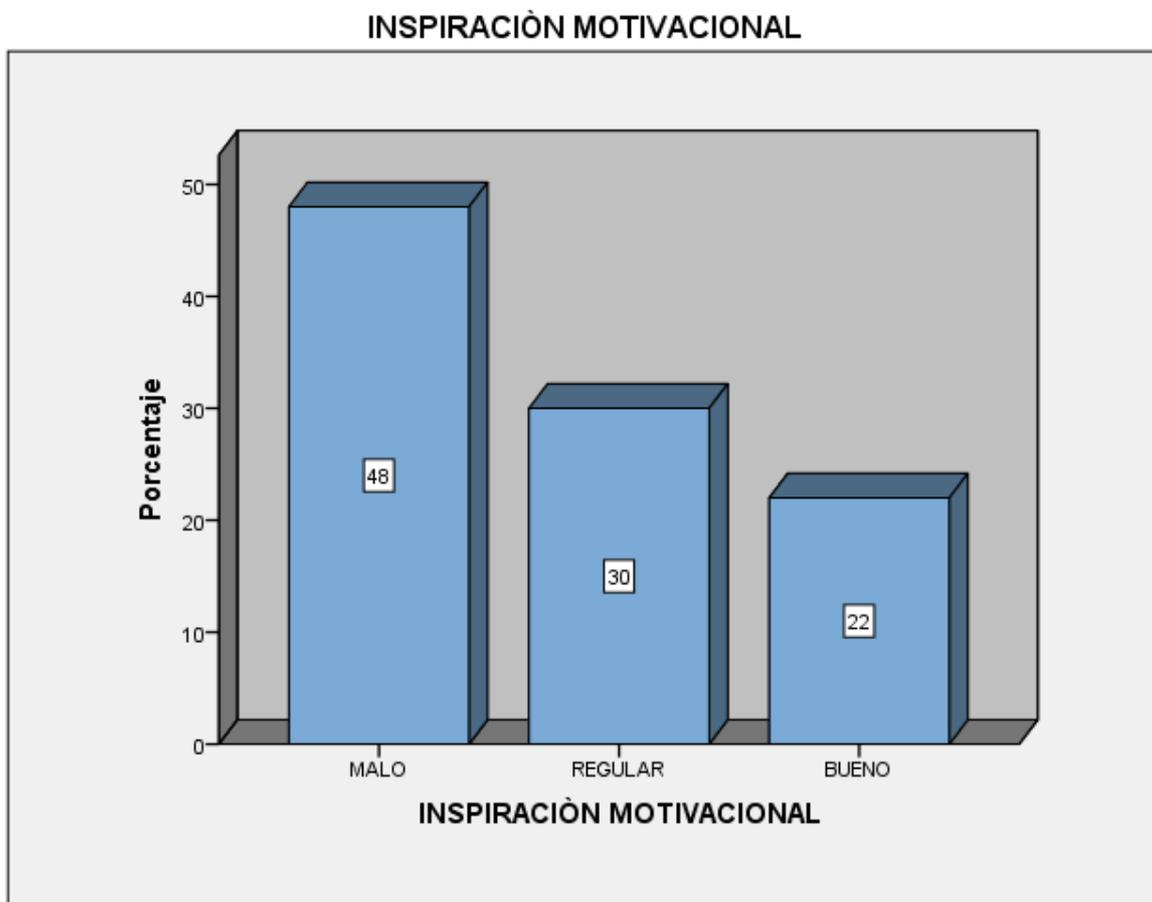
**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 8, en la figura 2 se puede observar que el 62% de los encuestados que representa a 31 colaboradores, respondieron que el liderazgo transformacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es regular.

Tabla 1 *Resultados hallados en la dimensión Inspiración Motivacional*

INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	24	48,0	48,0
	REGULAR	15	30,0	78,0
	BUENO	11	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Sistema SPSS

Figura 3 *Resultados hallados en la dimensión Inspiración Motivacional*



Fuente: Sistema SPSS

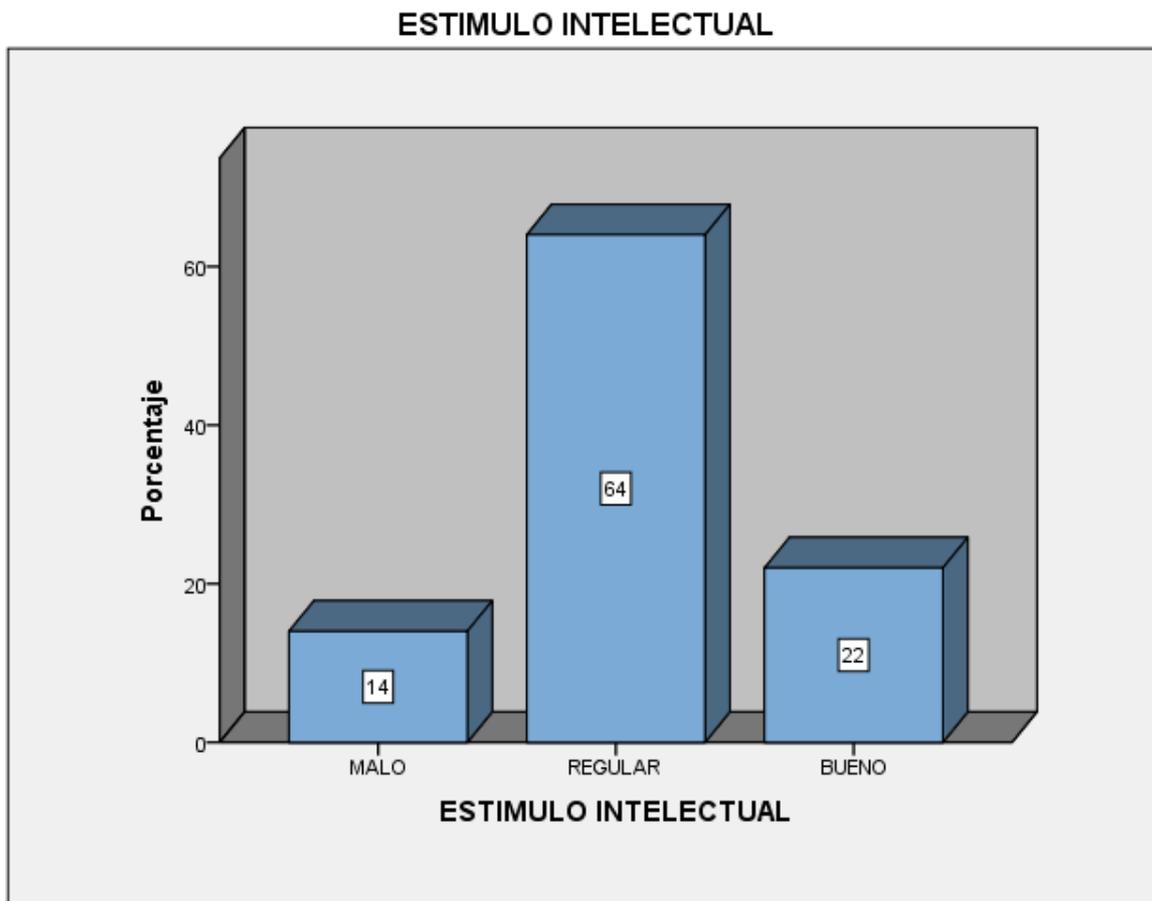
**Interpretación:** Según la tabla 9, en la figura 3 se puede observar que el 48% de los encuestados que representa a 24 colaboradores, respondieron que el liderazgo transformacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es malo.

Tabla 7 *Resultados hallados en la dimensión Estimulo Intelectual*

ESTIMULO INTELECTUAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	7	14,0	14,0
	REGULAR	32	64,0	78,0
	BUENO	11	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Sistema SPSS

Figura 4 *Resultados hallados en la dimensión Estimulo Intelectual*



Fuente: Sistema SPSS

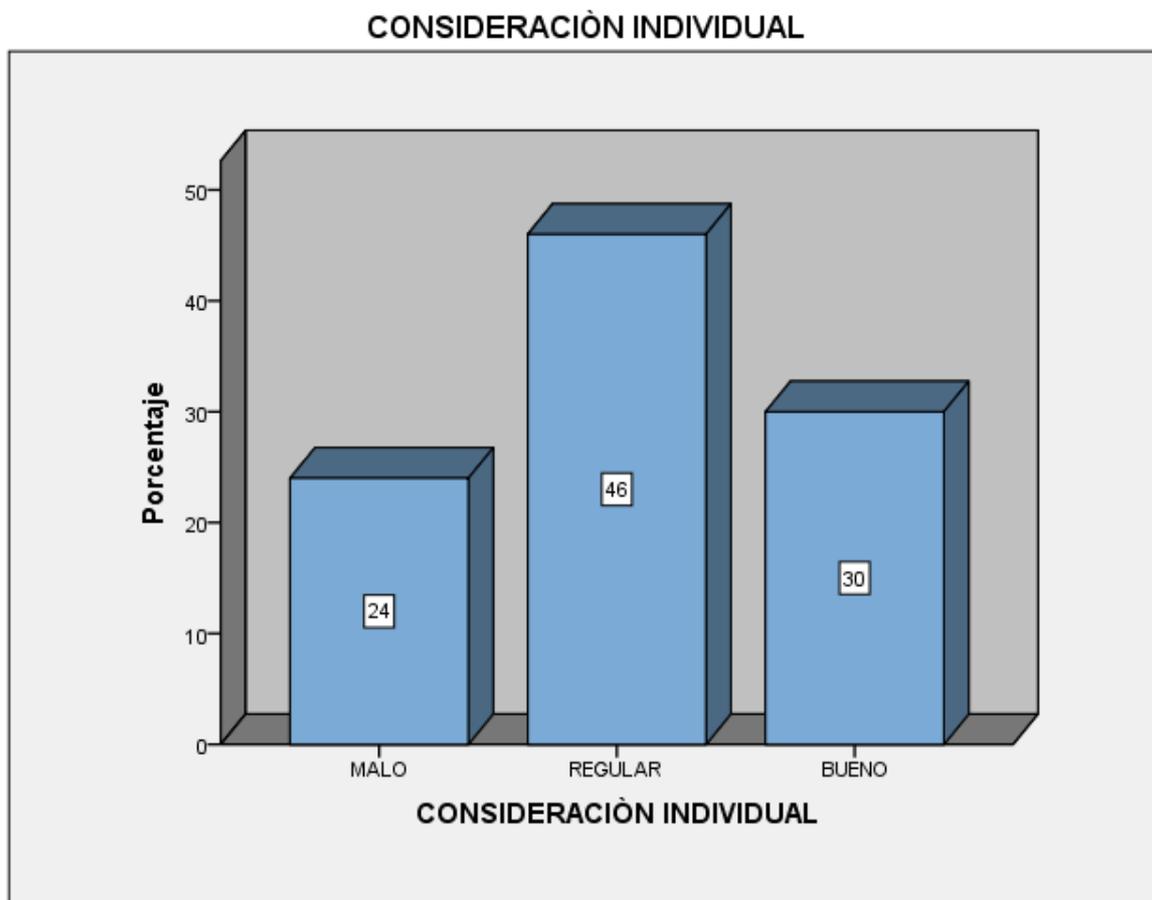
**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 10, en la figura 4 se puede observar que el 64% de los encuestados que representa a 32 colaboradores, respondieron que el liderazgo transformacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es regular.

Tabla 8 *Resultados hallados en la Dimensión Consideración Individualizada*

CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	12	24,0	24,0
	REGULAR	23	46,0	70,0
	BUENO	15	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Sistema SPSS

Figura 5 *Resultados hallados en la dimensión Consideración Individual*



Fuente: Sistema SPSS

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 11, en la figura 5 se puede observar que el 46% de los encuestados que representa a 23 colaboradores, respondieron que el liderazgo transformacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es regular.

Tabla 9 *Resultados hallados en la variable Clima Organizacional*



Fuente: Sistema SPSS

Figura 6 *Resultados hallados en la variable Clima Organizacional*

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MALO	5	10,0	10,0	10,0
REGULAR	26	52,0	52,0	62,0
BUENO	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Sistema SPSS

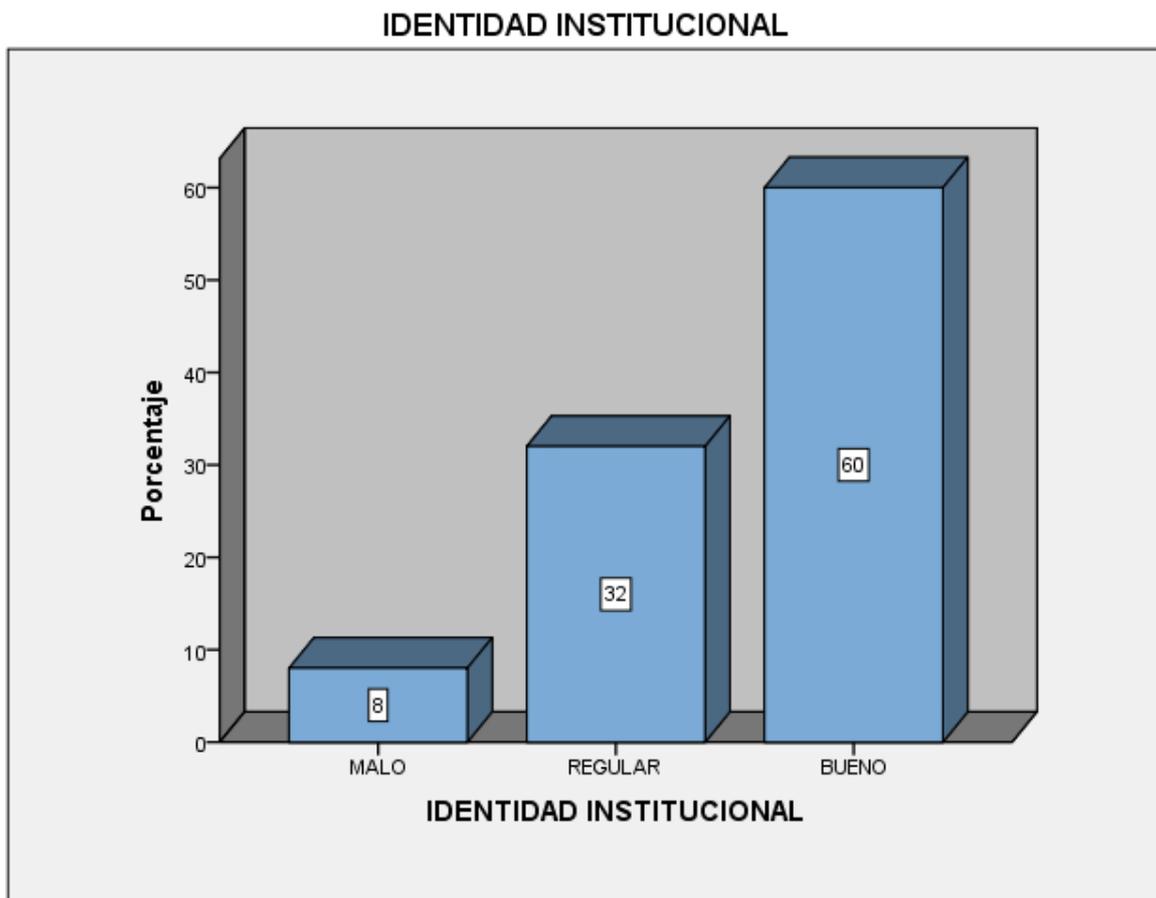
**Interpretación:** Según la tabla 12, en la figura 6 se puede observar que el 52% de los encuestados que representa a 26 colaboradores, respondieron que el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es regular.

Tabla 10 *Resultados hallados en la dimensión Identidad Institucional*

IDENTIDAD INSTITUCIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	8,0	8,0
	REGULAR	16	32,0	40,0
	BUENO	30	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Sistema SPSS

Figura 7 *Resultados hallados en la dimensión Identidad Institucional*



Fuente: Sistema SPSS

**Interpretación:** Según la tabla 13, en la figura 7 se puede observar que el 60% de los encuestados que representa a 30 colaboradores, respondieron que el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es bueno.

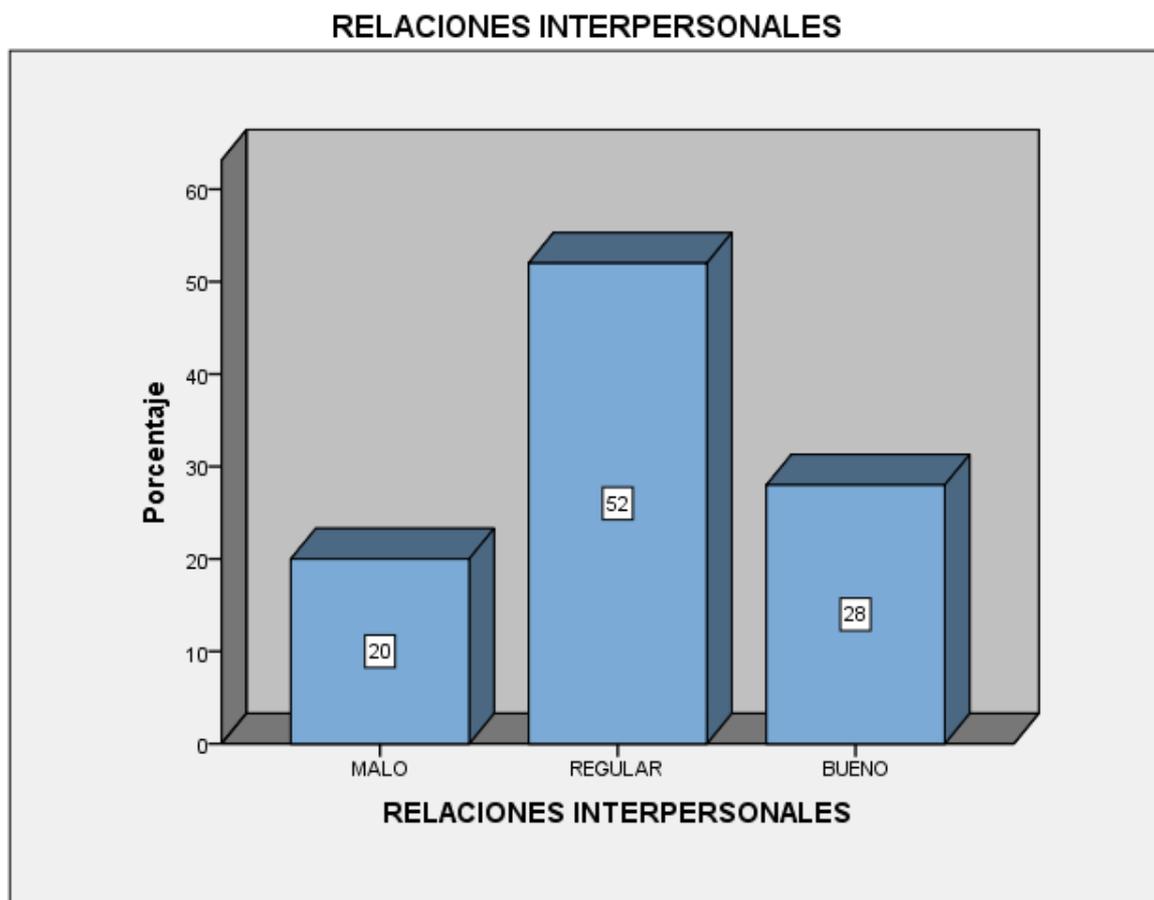
Tabla 11 *Resultados hallados en la dimensión Relaciones Interpersonales*

RELACIONES INTERPERSONALES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	10	20,0	20,0
	REGULAR	26	52,0	72,0
	BUENO	14	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Sistema SPSS

Figura 8 *Resultados hallados en la dimensión Relaciones Interpersonales*

Fuente: Sistema SPSS



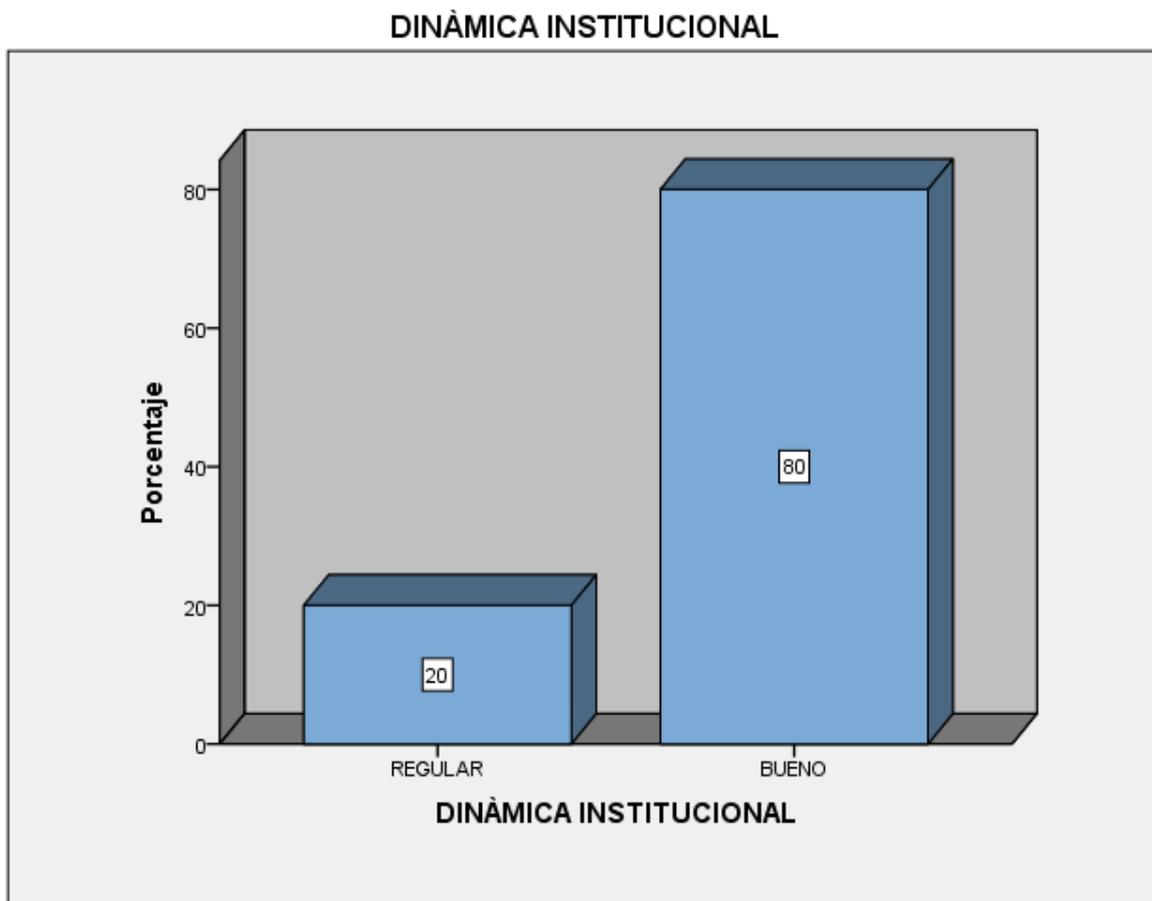
**Interpretación:** Según la tabla 13, en la figura 8 se puede observar que el 52% de los encuestados que representa a 26 colaboradores, respondieron que el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es regular.

Tabla 12 *Resultados hallados en la dimensión Dinámica Institucional*

DINÀMICA INSTITUCIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR	10	20,0	20,0	20,0
Válidos BUENO	40	80,0	80,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Sistema SPSS

Figura 9 *Resultados hallados en la dimensión Dinámica Institucional*



Fuente: Sistema SPSS

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 15, en la figura 9 se puede observar que el 80% de los encuestados que representa a 40 colaboradores, respondieron que el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad Privada de Lima Norte es bueno.

### 3.2 Estadística Interferencial

Prueba de Normalidad

#### HIPOTESIS GENERAL:

H<sub>0</sub> No existe relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

H<sub>1</sub> Existe relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,131	50	,031	,940	50	,013
CLIMA ORGANIZACIONAL	,115	50	,096	,938	50	,011

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Sistema SPSS

Tabla 13 *Contrastación de Hipótesis General*

			Correlaciones	
			LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,784*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,784**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

## Nivel de significancia

Regla de decisión: Si  $p$  valor  $< 0,05$  en este caso se rechaza el  $H_0$ .

Si  $p$  valor  $> 0,05$  en este caso se acepta

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,131	50	,031	,940	50	,013
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	,196	50	,000	,949	50	,031

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Sistema SPSS

Tabla 14 *Contrastación Hipótesis específica 1*

Correlaciones			LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	IDENTIDAD INSTITUCIONAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,672**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Coeficiente de correlación	,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Fuente: Sistema SPSS

## Interpretación:

De acuerdo a los resultados estadísticos de la Tabla 17 (Contrastación de Hipótesis Específica 1), se muestra una relación  $r = 0,672$  entre la variable: Liderazgo Transformacional y la dimensión Identidad Institucional. Este grado de correlación indica que dicha relación es alta y directa. La significancia de  $p = 0,000$  demuestra que  $p$  es menor a  $0,05$  lo que permite señalar que la relación es significativa; por esta razón, se rechaza la hipótesis nula (Rho) y se acepta la hipótesis alternativa.

## Contrastación de Hipótesis Específica 2

H<sub>0</sub> No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Relaciones Interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

H<sub>1</sub> Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Relaciones Interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

### Nivel de significancia

Regla de decisión: Si  $p \text{ valor} < 0,05$  en este caso se rechaza el H<sub>0</sub>.

Si  $p \text{ valor} > 0,05$  en este caso se acepta

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,131	50	,031	,940	50	,013
RELACIONES INTERPERSONALES	,208	50	,000	,896	50	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Sistema SPSS

Tabla 15 *Contrastación Hipótesis Específica 2*

			LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,672**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	RELACIONES INTERPERSONALES	Coeficiente de correlación	,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Fuente: Sistema SPSS

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados estadísticos de la Tabla 18 (Contrastación de Hipótesis Específica 2), se muestra una relación  $r = 0,672$  entre la variable: Liderazgo Transformacional y la dimensión Relaciones Interpersonales. Este grado de correlación indica que dicha relación es alta y directa. La significancia de  $p = 0,000$  demuestra que  $p$  es menor a  $0,05$  lo que permite señalar que la relación es significativa; por esta razón, se rechaza la hipótesis nula ( $Rho$ ) y se acepta la hipótesis alternativa.

### Contrastación de Hipótesis Específica 3

$H_0$  No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Dinámica Institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

$H_1$  Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Dinámica Institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

### Nivel de significancia

**Regla de decisión: Si  $p$  valor  $< 0,05$  en este caso se rechaza el  $H_0$ .**

**Si  $p$  valor  $> 0,05$  en este caso se acepta**

#### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,131	50	,031	,940	50	,013
DINÁMICA INSTITUCIONAL	,210	50	,000	,882	50	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Sistema SPSS

Fuente: Sistema SPSS

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados estadísticos (Contrastación de Hipótesis Específica 3), se muestra una relación  $r = 0,530$  entre la variable: Liderazgo Transformacional y la dimensión Dinámica Institucional. Este grado de correlación indica que dicha relación es moderada y directa. La significancia de  $p = 0,002$  demuestra que  $p$  es menor a  $0,05$  lo que permite señalar que la relación es significativa; por esta razón, se rechaza la hipótesis nula ( $Rho$ ) y se acepta la hipótesis alternativa.

*Tabla 19 Contratación Hipótesis específica 3*

<b>Correlaciones</b>			LIDERAZGO TRANSFORMA CIONAL	DINÀMICA INSTITUCIONA L
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,530**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	50	50
	DINÀMICA INSTITUCIONAL	Coeficiente de correlación	,530**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	50	50

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

## IV. DISCUSIÓN

- Según resultados estadísticos para la primera hipótesis específica, el liderazgo transformacional tiene relación alta, significativa y directa con la dimensión identidad institucional, según correlación  $r = 0,672$  (Tabla 17; pág 18) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0.000$  demuestra que  $p$  es menor a 0.05. Este resultado es coincidente con Poonsook & Vichian (2016), quienes señalan que existe una positiva y alta y relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, enfocada dicha relación en el contexto de lograr que las instituciones educativas analizadas están tratando de elevar los estándares de esas variables, con la finalidad de integrarse a la comunidad ASEAN, en una clara muestra de identificación con su institución.; así mismo, estos resultados son coherentes con Castro (2014), quien señala que existe evidencia suficiente para establecer que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional, este resultado se enfoca en el compromiso asumido por los directivos de esa institución para generar una cultura de cambio y mejora progresiva de su institución durante su gestión.
  
- Según los resultados estadísticos para la segunda hipótesis específica, el liderazgo transformacional tiene una relación alta, significativa y directa con la dimensión relaciones interpersonales, según correlación  $r = 0.672$  (Tabla 18; pág 19) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0.000$  demuestra que  $p$  es menor
  
- 
  
- a 0,05. Este resultado es coincidente con Huerta & Padilla (2016), quienes indican que la implementación de un taller para desarrollar el liderazgo transformacional ha contribuido a mejorar notablemente el clima organizacional en el aspecto de trabajo en equipo, motivación y empatía entre los colaboradores de la organización; así mismo, estos resultados son coherentes con Rodríguez – Ponce & Pedraja – Rejas (2017).
  
- Según los resultados estadísticos para la tercera hipótesis específica, el liderazgo transformacional tiene relación moderada, significativa y directa con la dimensión dinámica institucional, según correlación  $r = - 0,530$  (Tabla 19; pág 20) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0,002$  demuestra que  $p$  es mayor a 0.05. Estos resultados son coherentes con Félix (2014), quien considera que el liderazgo

transformacional se asocia de manera directa y positiva con el clima organizacional y que dicha relación permitirá generar proyectos de innovación en la gestión educativa; así mismo, los resultados de esta investigación son coherentes con Huilca (2015).

## V. CONCLUSIONES

- Se determinó la relación entre el **liderazgo transformacional** y el **clima organizacional** en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018. Tomando en cuenta el resultados obtenidos para la hipótesis general, el liderazgo transformacional tiene una relación alta, directa y significativa con el clima organizacional, según correlación  $r = 0,784$  (Tabla 16, pág. 16) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0.000$  demuestra que  $p$  es menor a 0.05. puesto que Fischman (2010), afirma que el líder Transformacional se preocupa por el bienestar de sus seguidores.
- Se determinó la asociación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018. Tomando en cuenta resultados estadísticos para la primera hipótesis específica, el liderazgo transformacional tiene relación alta, significativa y directa con la dimensión identidad institucional, según correlación  $r = 0,672$  (Tabla17; pág. 18) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0.000$  demuestra que  $p$  es menor a 0.05., puesto que el problema de la falta de una **Identidad Institucional** se observa muy seguido y esto lleva a problemas de falta de cohesión, gratitud y efusión en una organización.
- Se logró determinar la asociación del liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018. Tomando en cuenta los resultados estadísticos para la segunda hipótesis específica, el liderazgo transformacional tiene una asociación alta, significativa y directa con la dimensión relaciones interpersonales, según correlación  $r = 0.672$  (Tabla 18; pág. 19) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0.000$  demuestra que  $p$  es menor a 0,05, puesto que las **Relaciones interpersonales** están en el constante descubrimiento de una convivencia armónica entre los componentes de la organización.
- Se logró establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018. Tomando en cuenta resultados estadísticos para la tercera hipótesis específica, el liderazgo transformacional tiene relación moderada, significativa y directa con la dimensión dinámica institucional, según correlación  $r = - 0,530$  (Tabla 19; pág. 20) y es significativa debido a que la significancia de  $p = 0,002$  demuestra que

p es mayor a 0.05. puesto que la **Dinámica Institucional** es referida a los procesos o acciones que se siguen para poder llevar a niveles más elevados la mejora o solución de situaciones que se dan en el desarrollo de las diversas actividades.

## VI. RECOMENDACIONES

- Al Director de Gestión del Talento Humano, estrategias para el incremento y desarrollo del liderazgo transformacional como un elemento fundamental en el incremento y desarrollo de la apreciación del clima organizacional de los colaboradores de la dirección de marketing, estableciendo charlas – taller sobre Liderazgo Transformacional para los trabajadores de la dirección de marketing, y posterior a todas las áreas académicas y administrativas de la institución, como una herramienta para desarrollar el nivel de liderazgo transformacional.
- Al Director de Gestión del Talento Humano, establecer una medición periódica de ambas variables realizando encuestas de satisfacción periódicas, para conocer la evolución de los índices de las mismas, con la finalidad de hacer un seguimiento real de la mejora del clima organizacional en el área de estudio.
- Al Director de Gestión del Talento Humano publicar los resultados alcanzados en toda la institución educativa de manera periódica sobre el clima organizacional.
- Al Director de Gestión del Talento Humano, programar periódicamente actividades de esparcimiento entre áreas, con la finalidad de generar mejores relaciones interpersonales y hacer de conocimiento a los nuevos colaboradores que ingresa o son promovidos por áreas. Esto, con la finalidad de generar en ellos identificación institucional, consideración individual y mejorar su dinámica institucional.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2007). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes.
- Bass, B. (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Interamericana.
- Bass, B. (1992). Bass y Stodgill manual de liderazgo. México: Siglo XXI
- Berrocal, S. (2006). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Castro, L. (2014). Liderazgo Transformacional y Aprendizaje Organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013 (tesis de postgrado). Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción del trabajo y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada.
- 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 postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración.
- Chiavenato, I. (2001). El talento humano en la organización. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Denison, J. (1991). El clima laboral. México: Trillas

- Fernández, R. (2000). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI.
- Félix, J. (2013). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013 (tesis de postgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Fischman, D. (2000). El camino del líder: Historias ancestrales vivencias personales”. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Fischman, D (2010) El líder Transformador I. Lima, Perú
- Gioya, P. y Rivera, J. (2008). Menos líderes, más liderazgo. Madrid España: LID Editorial Empresarial
- Huerta, M, & Padilla, B. (2016). Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa Brando’s Chicken E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2016 (tesis para titulación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Huici, C., et al. (2012). Psicología de los grupos. Madrid, España Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Histórico - Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico (tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Leithwood, K. (1999). Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global. Colombia: Mc Graw Hill.
- Lickert, J. (1998). La medición del clima laboral. Madrid: Narcea

Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México:

Fondo de Cultura Económica

Martín, D. (1999). *Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall

Monereo, C. y otros (1994). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. (1ra. Edición). España-Barcelona: Editorial GRAO.

Oседа, D., Chávez, A. & Castro, W. (2016). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 06 (01), 41-47. doi: <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2016008>.

Poonsook, K. & Vichian, P. (2016). Transformational Leadership and Organizational Climate of Educational Institutions Along Thai-Cambodian Borders (Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de Instituciones educativas a lo largo de las fronteras entre Tailandia y Camboya). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (3), 470-477.

Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir* Valencia, España: Universitat de Valencia.

Rodríguez-Ponce, E. & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42 (10), 633-640

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINIÓN RESPECTO AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE														
Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas detalladas a continuación y marque con un aspa (x) la opción que usted crea conveniente. Responder con la mayor precisión posible. La encuesta es anónima y confidencial, los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos.														
DATOS INFORMATIVOS		<b>ESCALA DE RESPUESTAS</b>						1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre						
NOMBRES:														
SEXO:														
MASCULINO ( ) FEMENINO ( )														
EDAD														
FECHA														
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL														
DIMENSIONES	PREGUNTAS													
	INDICADORES													
									RESPUESTAS					
									1	2	3	4	5	
<b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>	<b>Compromiso con la institución</b>													
	1	Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados.												
	2	Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas : es ejemplo a seguir.												
	<b>Implicancia y pertenencia</b>													
	1	Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la ejecución de sus tareas.												
	2	Los colaboradores expresan el orgullo por su institución dada la solidez del clima laboral.												
	<b>Cohesión entre el personal</b>													
	1	El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes												
	<b>Participación en las actividades</b>													
	1	Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia.												
2	El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo.													
<b>Satisfacción por la labor realizada</b>														
1	Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones.													
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Comunicación entre los miembros</b>													
	1	El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área.												
	2	Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara.												
	<b>Valores e ideales que comparten</b>													
	1	El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área.												
	<b>Cooperación y ayuda mutua</b>													
	1	Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros.												
	<b>Confianza entre el personal</b>													
1	La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo.													
2	El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos.													
<b>DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	<b>Estructura respecto a la normatividad</b>													
	1	Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional.												
	<b>Monitoreo y supervisión</b>													
	1	El monitoreo para el cumplimiento de tareas se ejecuta con transparencia												
	2	Quienes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución.												
	<b>Responsabilidad y autonomía</b>													
	1	Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades.												
	2	Cuando un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo.												
<b>Recompensa por el trabajo realizado</b>														
1	Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño.													

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINIÓN RESPECTO AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas detalladas a continuación y marque con un aspa (x) la opción que usted crea conveniente. Responder con la mayor precisión posible. La encuesta es anónima y confidencial, los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos.

DATOS INFORMATIVOS		ESCALA DE RESPUESTAS					
NOMBRES:		1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre					
SEXO:							
MASCULINO ( ) FEMENINO ( )							
EDAD							
FECHA							
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL							
DIMENSIONES	PREGUNTAS		RESPUESTAS				
	INDICADORES						
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	N°	<b>Compromiso con la institución</b>	1	2	3	4	5
	1	Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados.					
	2	Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas : es ejemplo a seguir.					
	<b>Implicancia y pertenencia</b>						
	1	Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la ejecución de sus tareas.					
	2	Los colaboradores expresan el orgullo por su institución dada la solidez del clima laboral.					
	<b>Cohesión entre el personal</b>						
	1	El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes					
	<b>Participación en las actividades</b>						
	1	Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia.					
2	El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo.						
<b>Satisfacción por la labor realizada</b>							
1	Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones.						
RELACIONES INTERPERSONALES	<b>Comunicación entre los miembros</b>						
	1	El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área.					
	2	Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara.					
	<b>Valores e ideales que comparten</b>						
	1	El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área.					
	<b>Cooperación y ayuda mutua</b>						
	1	Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros.					
	<b>Confianza entre el personal</b>						
1	La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo.						
2	El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos.						
DINÁMICA INSTITUCIONAL	<b>Estructura respecto a la normatividad</b>						
	1	Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional.					
	<b>Monitoreo y supervisión</b>						
	1	El monitoreo para el cumplimiento de tareas se ejecuta con transparencia					
	2	Quienes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución.					
	<b>Responsabilidad y autonomía</b>						
	1	Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades.					
	2	Cuando un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo.					
<b>Recompensa por el trabajo realizado</b>							
1	Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño.						

## ANEXO 2

### Resultados del cuestionarios obtenidos en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.

#### Liderazgo Transformacional:

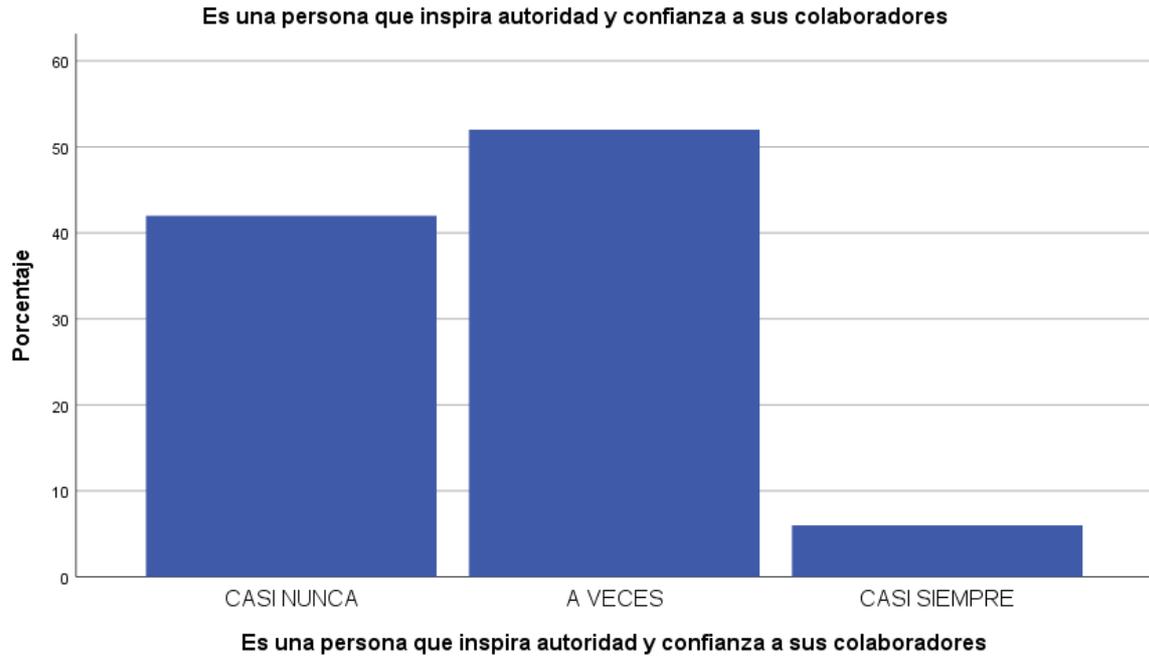
##### 1. Pone en conocimiento de sus colaboradores sus más importantes principios y valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	9	18,0	18,0	18,0
	A VECES	36	72,0	72,0	90,0
	CASI SIEMPRE	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



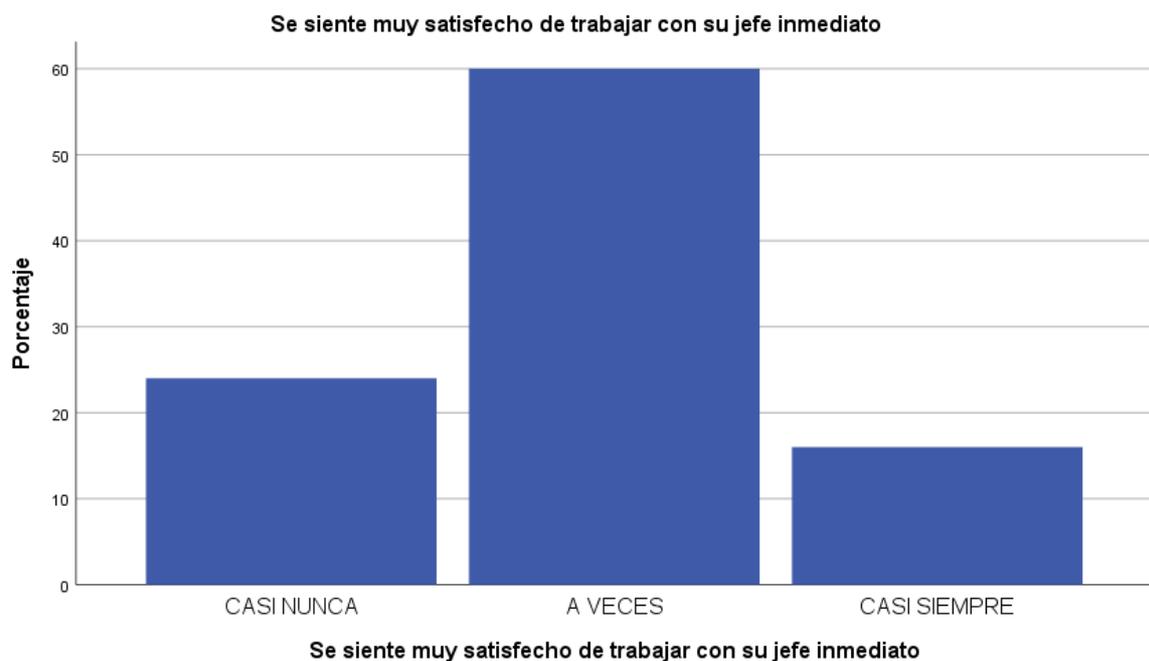
##### 2. Es una persona que inspira autoridad y confianza a sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	21	42,0	42,0	42,0
	A VECES	26	52,0	52,0	94,0
	CASI SIEMPRE	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**3. Se siente muy satisfecho de trabajar con su jefe inmediato**

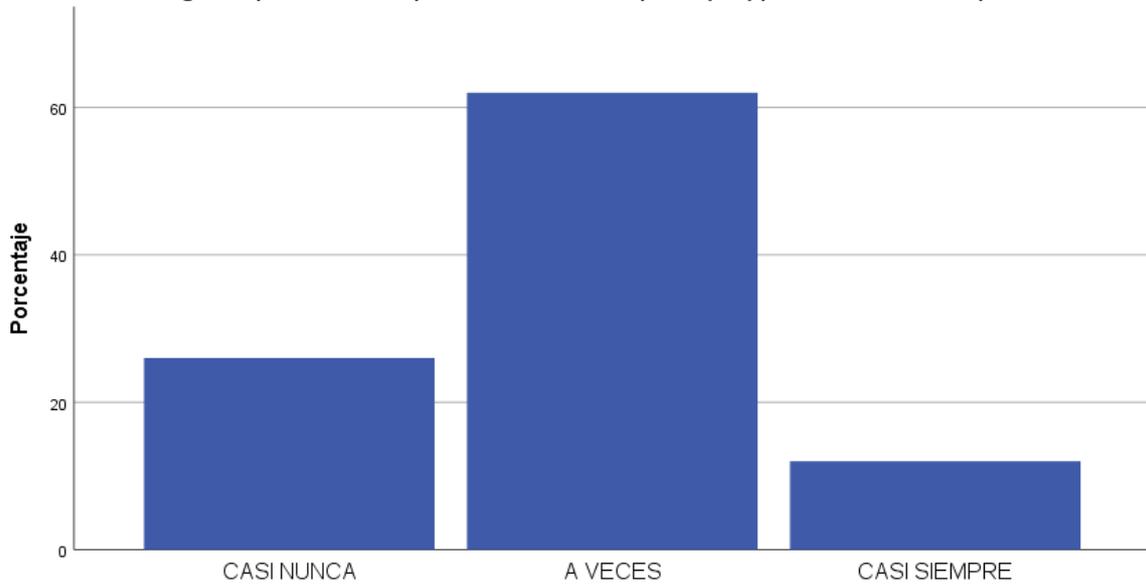
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	12	24,0	24,0	24,0
	A VECES	30	60,0	60,0	84,0
	CASI SIEMPRE	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**4. Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	13	26,0	26,0	26,0
	A VECES	31	62,0	62,0	88,0
	CASI SIEMPRE	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse

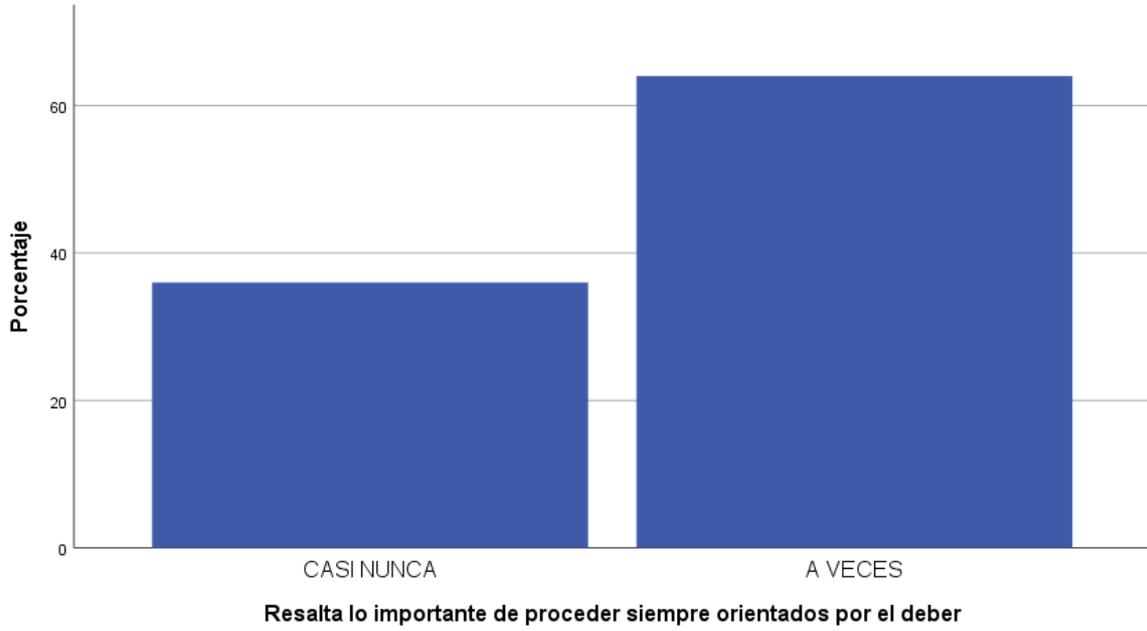


Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse

**5. Resalta lo importante de proceder siempre orientados por el deber**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	18	36,0	36,0	36,0
	A VECES	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

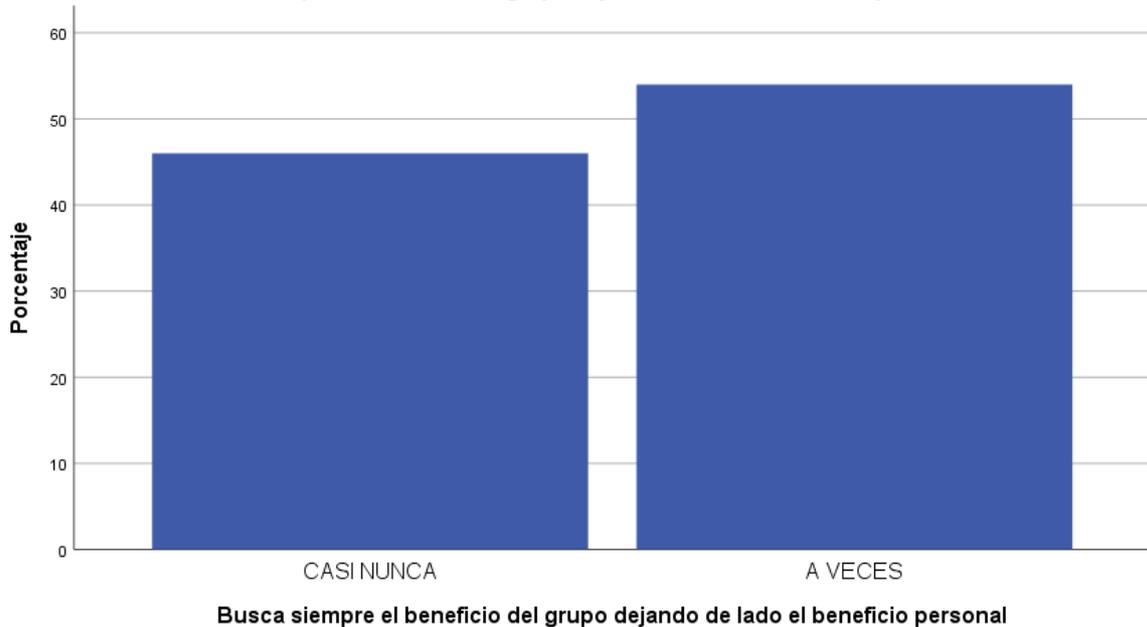
**Resalta lo importante de proceder siempre orientados por el deber**



**6. Busca siempre el beneficio del grupo dejando de lado el beneficio personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	23	46,0	46,0	46,0
	A VECES	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Busca siempre el beneficio del grupo dejando de lado el beneficio personal**



**7. Destaca lo importante de trabajar en función a una misión común**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	13	26,0	26,0	26,0
	A VECES	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



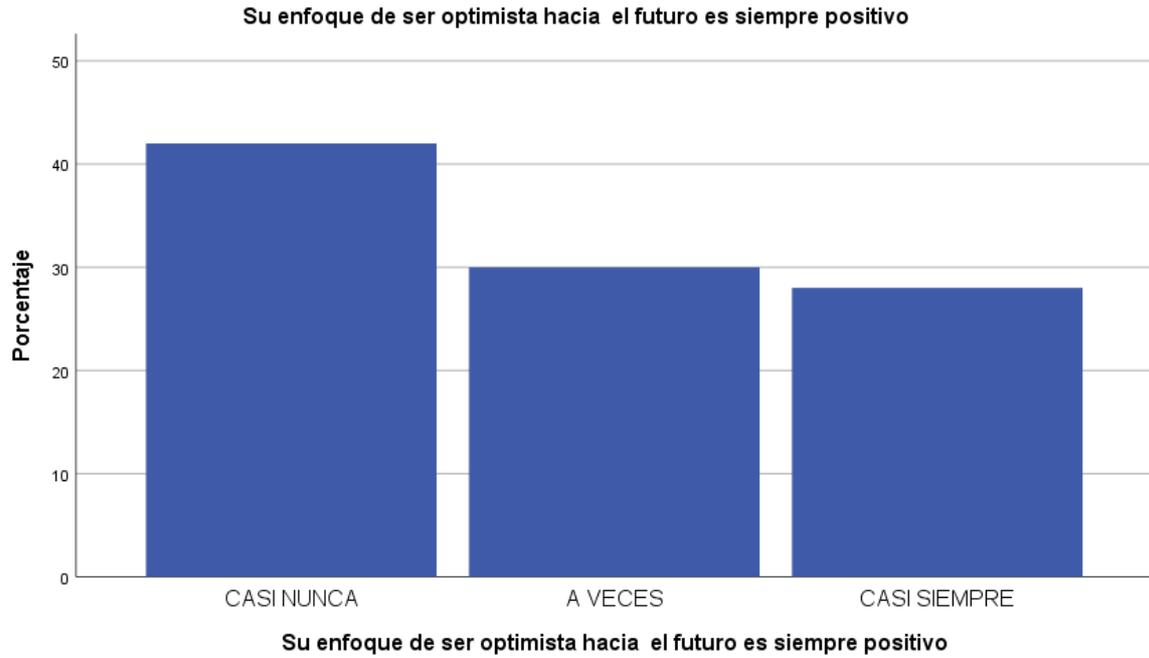
**8. Toma muy en cuenta lo ético y lo moral en cualquier decisión que toma**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	24	48,0	48,0	48,0
	A VECES	22	44,0	44,0	92,0
	CASI SIEMPRE	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**9. Su enfoque de ser optimista hacia el futuro es siempre positivo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	21	42,0	42,0	42,0
	A VECES	15	30,0	30,0	72,0
	CASI SIEMPRE	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



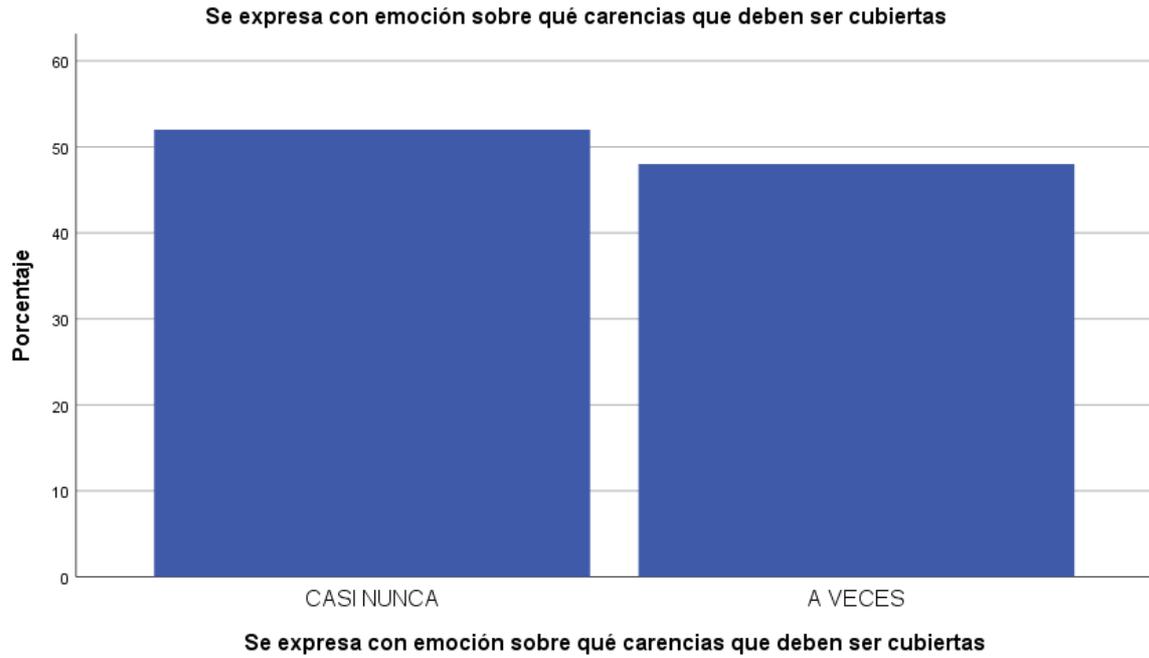
**10. La visión que presenta a sus colaboradores es persuasiva**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	18	36,0	36,0	36,0
	A VECES	28	56,0	56,0	92,0
	CASI SIEMPRE	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



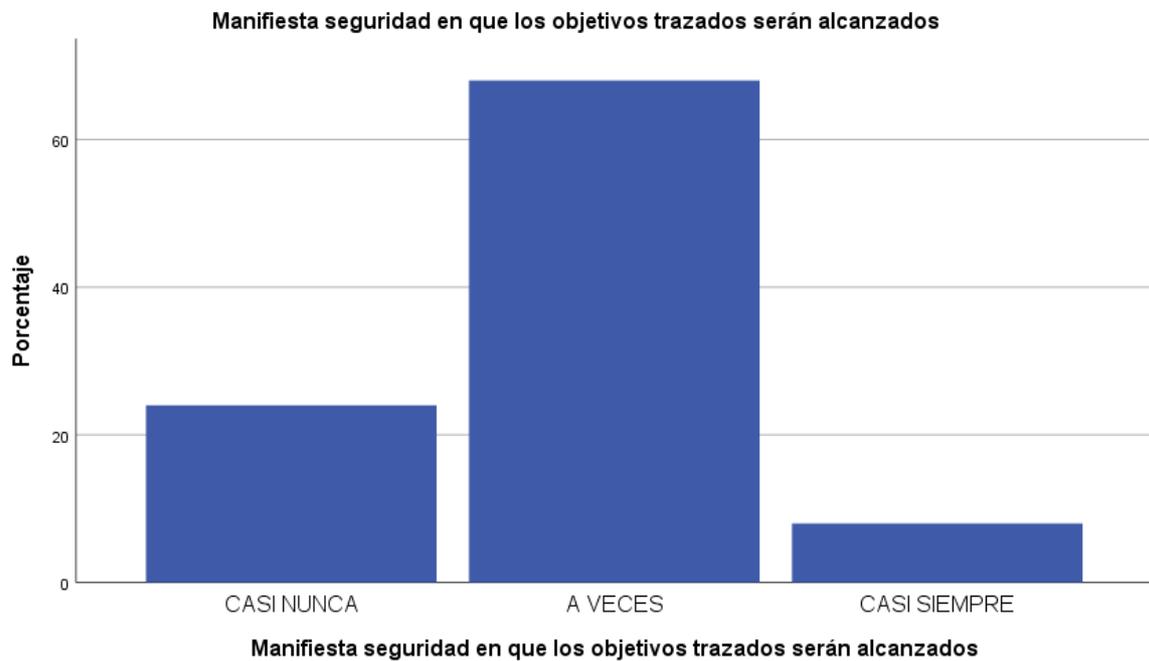
**11. Se expresa con emoción sobre qué carencias que deben ser cubiertas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	26	52,0	52,0	52,0
	A VECES	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



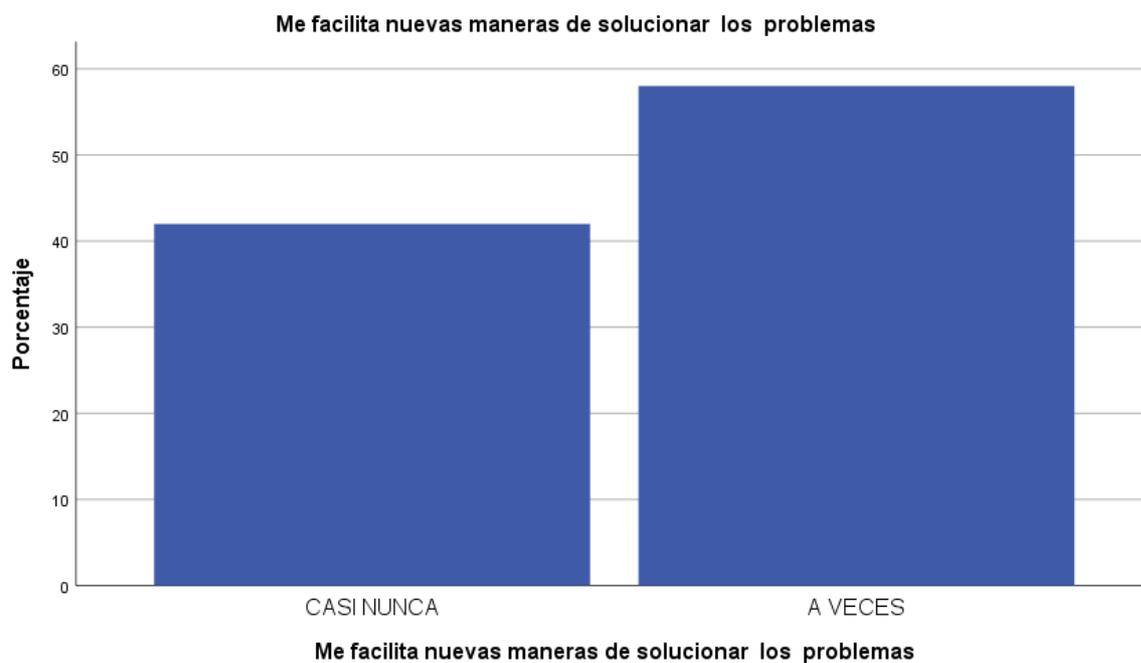
**12. Manifiesta seguridad en que los objetivos trazados serán alcanzados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	12	24,0	24,0	24,0
	A VECES	34	68,0	68,0	92,0
	CASI SIEMPRE	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



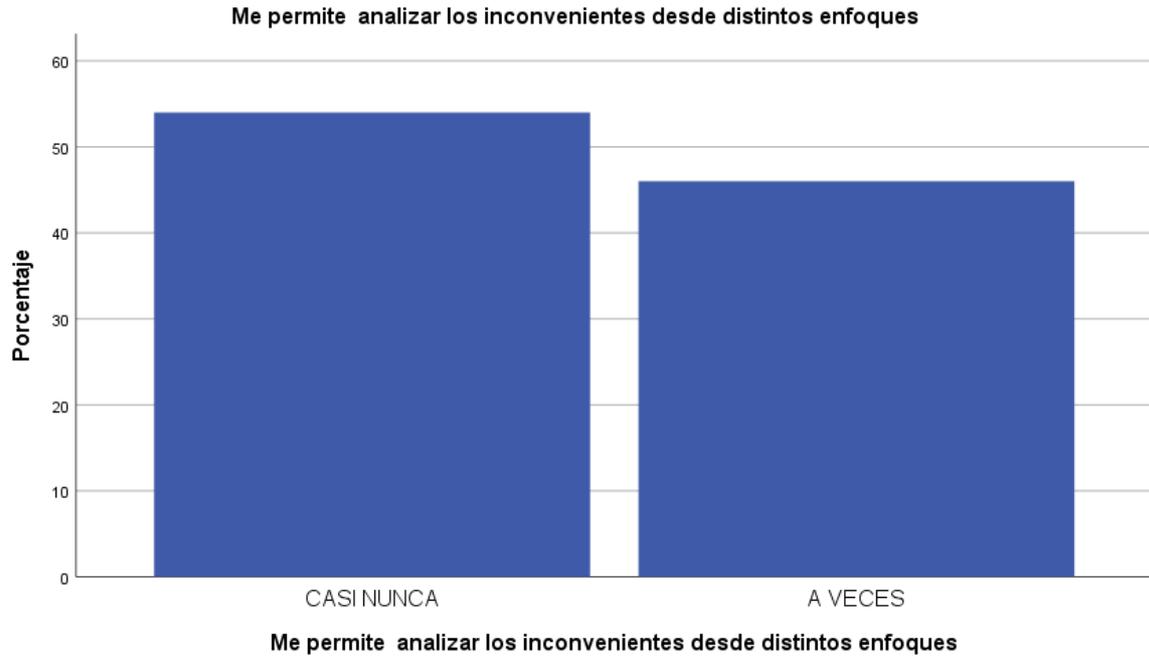
**13. Me facilita nuevas maneras de solucionar los problemas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	21	42,0	42,0	42,0
	A VECES	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



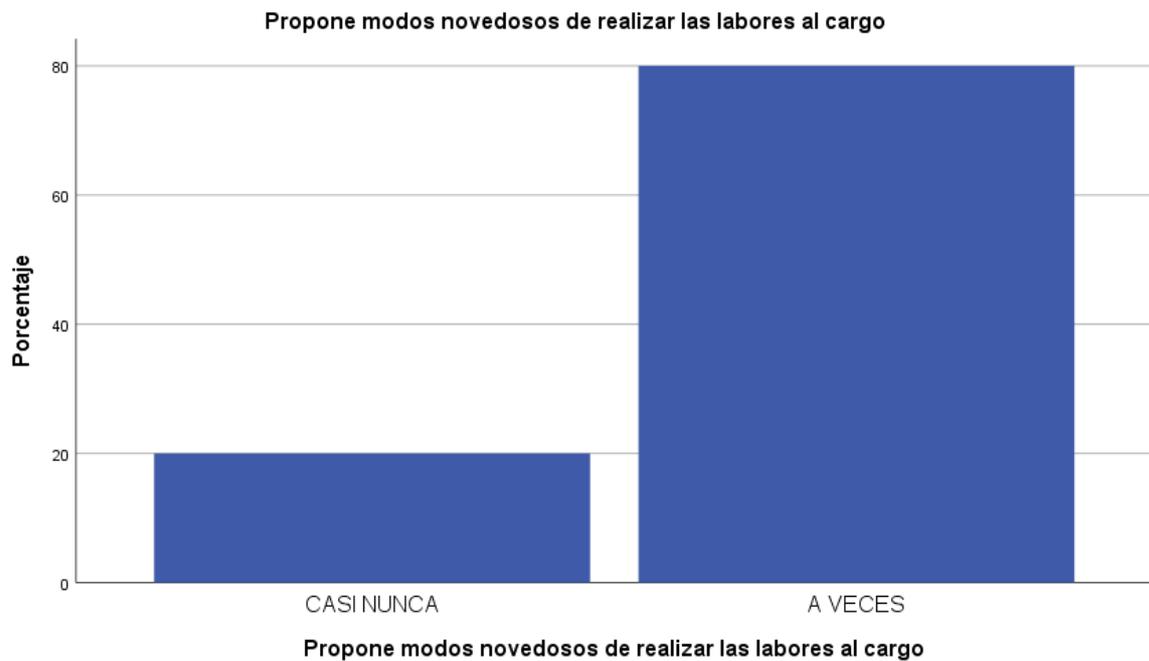
**14. Me permite analizar los inconvenientes desde distintos enfoques**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	27	54,0	54,0	54,0
	A VECES	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**15. Propone modos novedosos de realizar las labores al cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	10	20,0	20,0	20,0
	A VECES	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**16. Al tratar de solucionar problemas, los examina desde distintos planos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	24	48,0	48,0	48,0
	A VECES	23	46,0	46,0	94,0
	CASI SIEMPRE	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**Al tratar de solucionar problemas, los examina desde distintos planos**

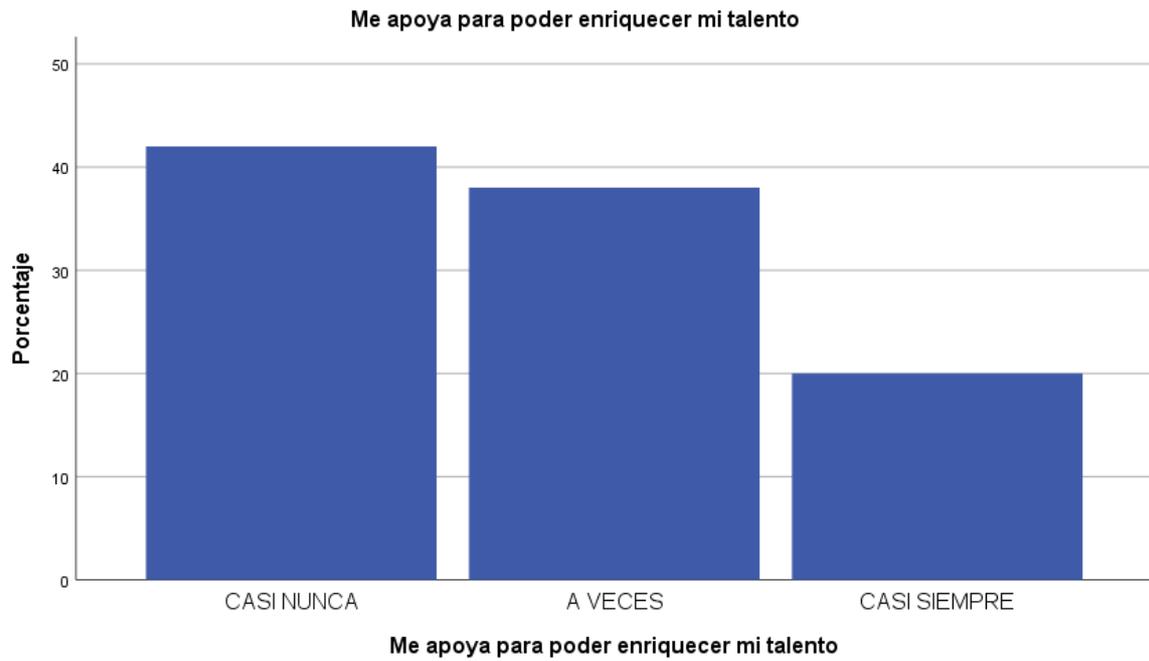
**17. Su trato hacia mí es personalizado y no de manera generalizada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	23	46,0	46,0	46,0
	A VECES	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**18. Me apoya para poder enriquecer mi talento**

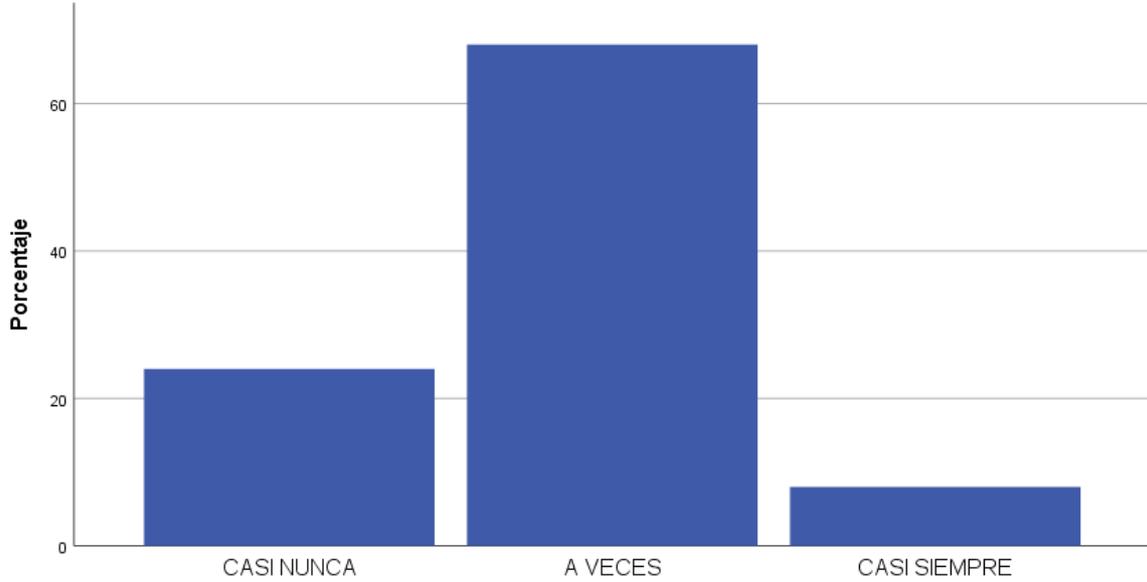
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	21	42,0	42,0	42,0
	A VECES	19	38,0	38,0	80,0
	CASI SIEMPRE	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**19. Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	12	24,0	24,0	24,0
	A VECES	34	68,0	68,0	92,0
	CASI SIEMPRE	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores

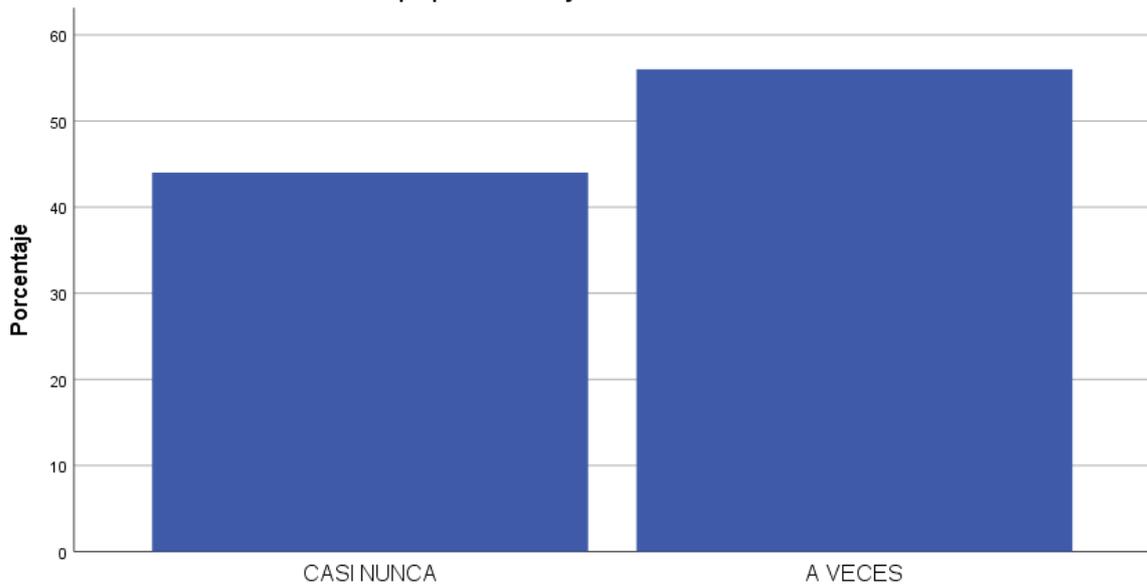


Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores

## 20. Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	22	44,0	44,0	44,0
	A VECES	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores



Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores

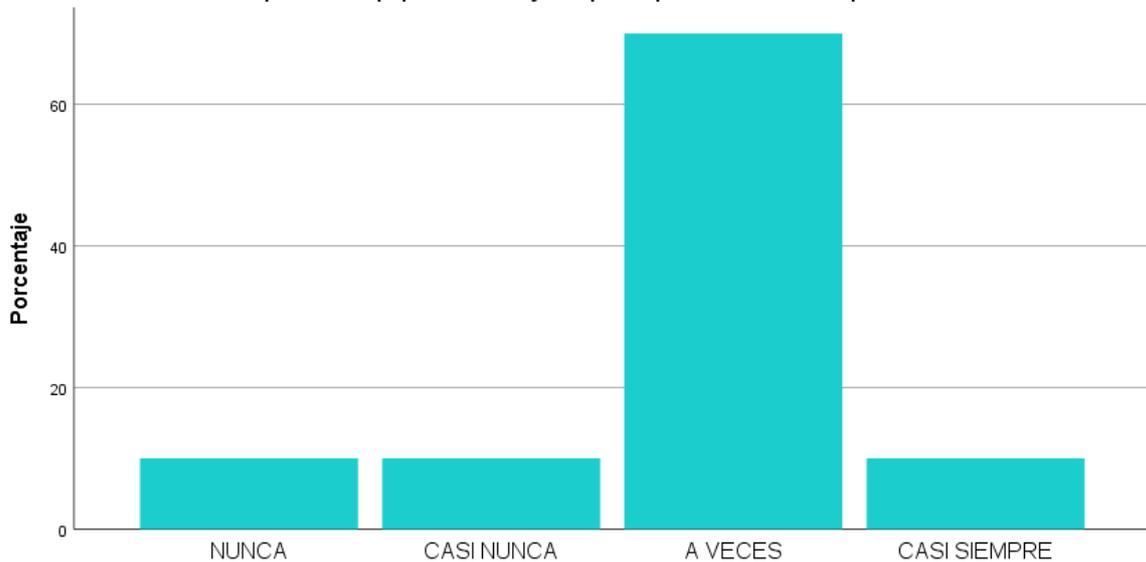
**Resultados del cuestionarios obtenidos en la dirección de marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018.**

**Clima Organizacional:**

**1. Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	10,0	10,0	10,0
	CASI NUNCA	5	10,0	10,0	20,0
	A VECES	35	70,0	70,0	90,0
	CASI SIEMPRE	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados.

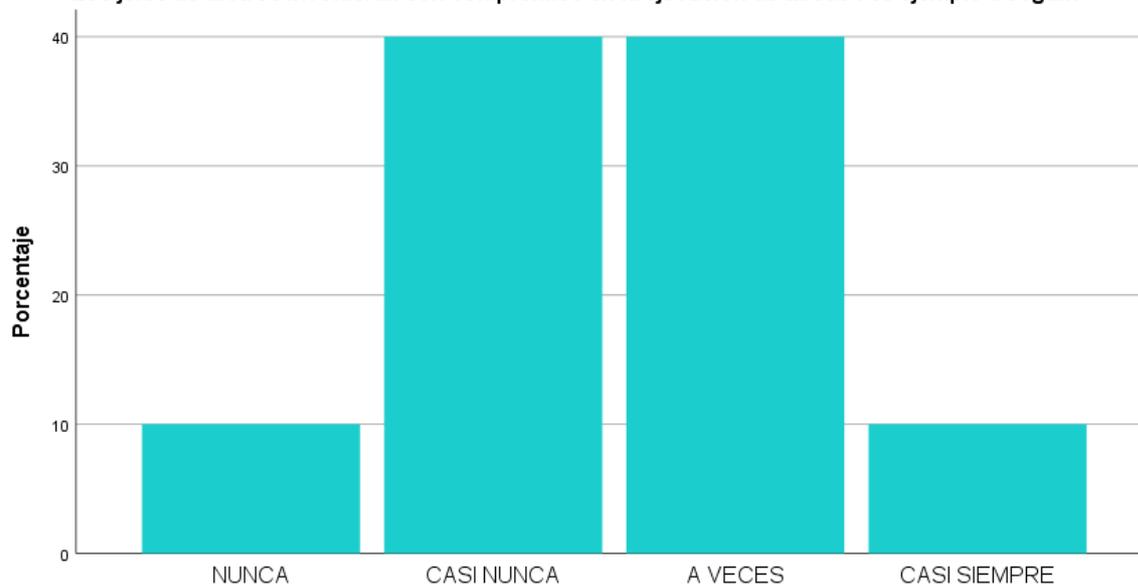


Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados.

**2. Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas: es ejemplo a seguir.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	10,0	10,0	10,0
	CASI NUNCA	20	40,0	40,0	50,0
	A VECES	20	40,0	40,0	90,0
	CASI SIEMPRE	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas : es ejemplo a seguir.

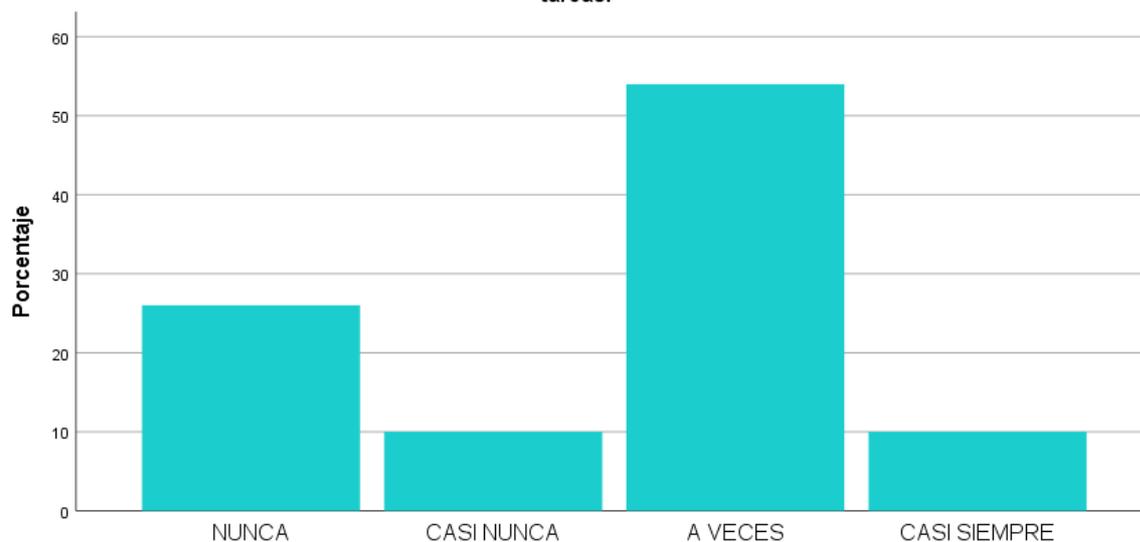


Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas : es ejemplo a seguir.

**3. Aún cuando los problemas personales agovian a los trabajadores se mantienen firme en la ejecución de sus tareas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	26,0	26,0	26,0
	CASI NUNCA	5	10,0	10,0	36,0
	A VECES	27	54,0	54,0	90,0
	CASI SIEMPRE	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

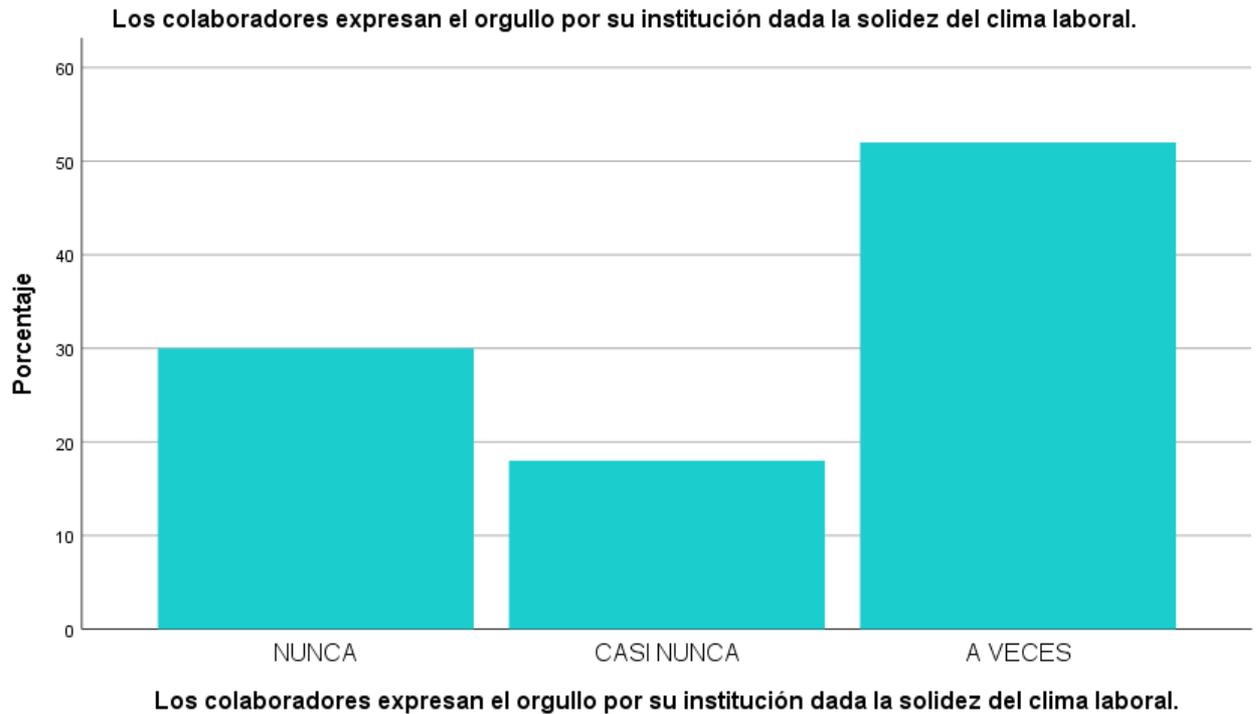
**Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la ejecución de sus tareas.**



**Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la ejecución de sus tareas.**

**4. Los colaboradores expresan el orgullo por su institución dada la solidez del clima laboral.**

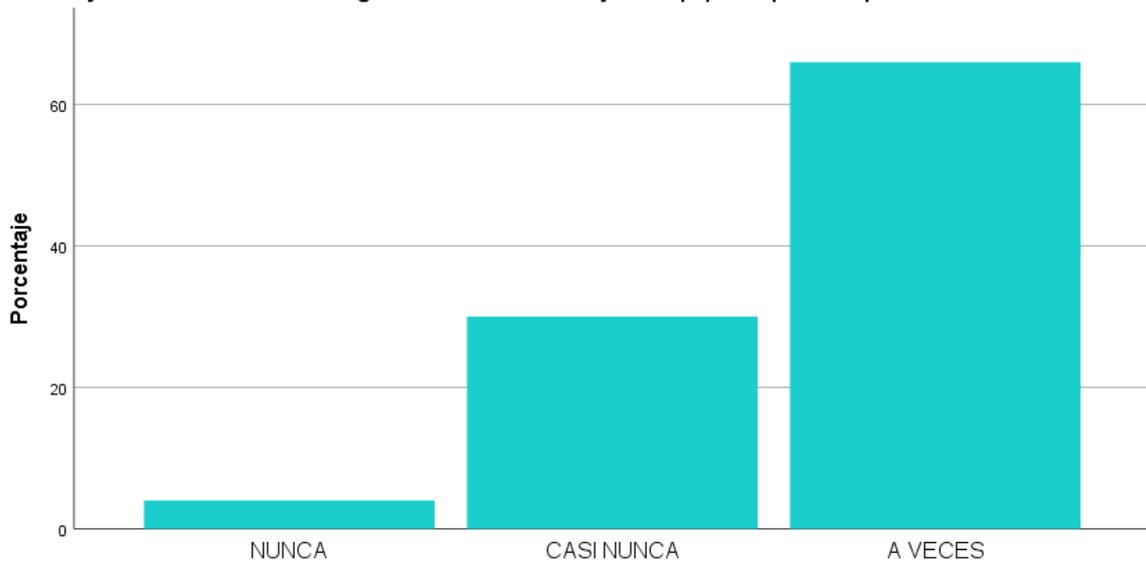
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	15	30,0	30,0	30,0
	CASI NUNCA	9	18,0	18,0	48,0
	A VECES	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**5. El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	4,0	4,0	4,0
	CASI NUNCA	15	30,0	30,0	34,0
	A VECES	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes**

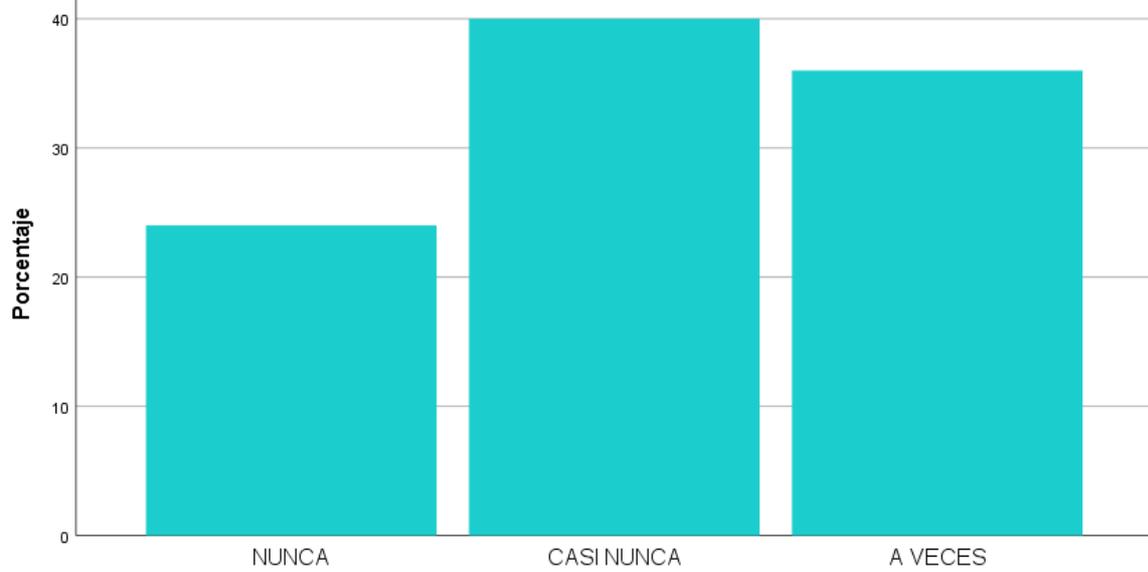


**El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes**

**6. Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	24,0	24,0	24,0
	CASI NUNCA	20	40,0	40,0	64,0
	A VECES	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia.

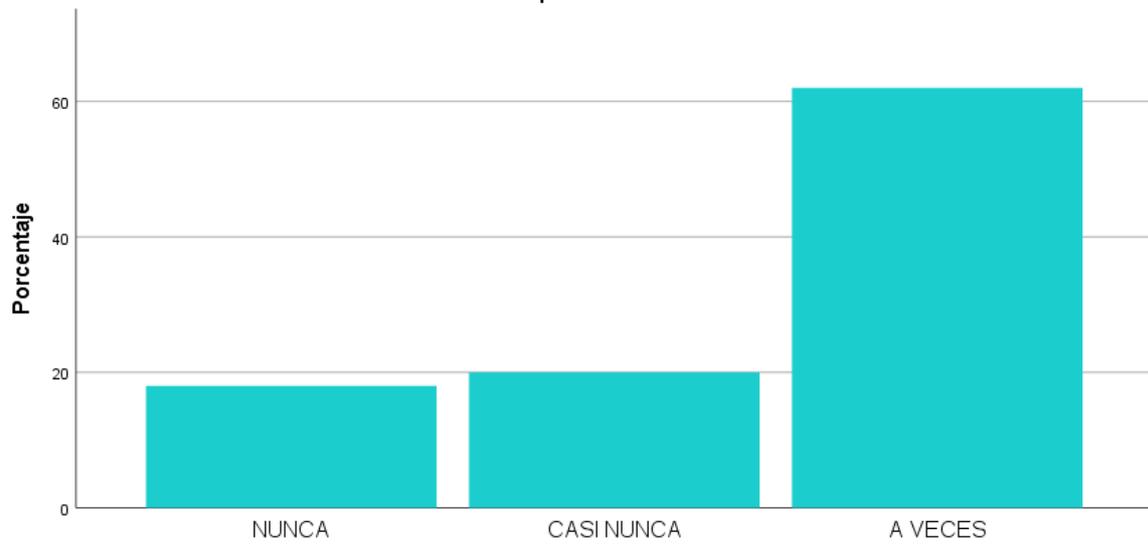


Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia.

**7. El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	18,0	18,0	18,0
	CASI NUNCA	10	20,0	20,0	38,0
	A VECES	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo.**

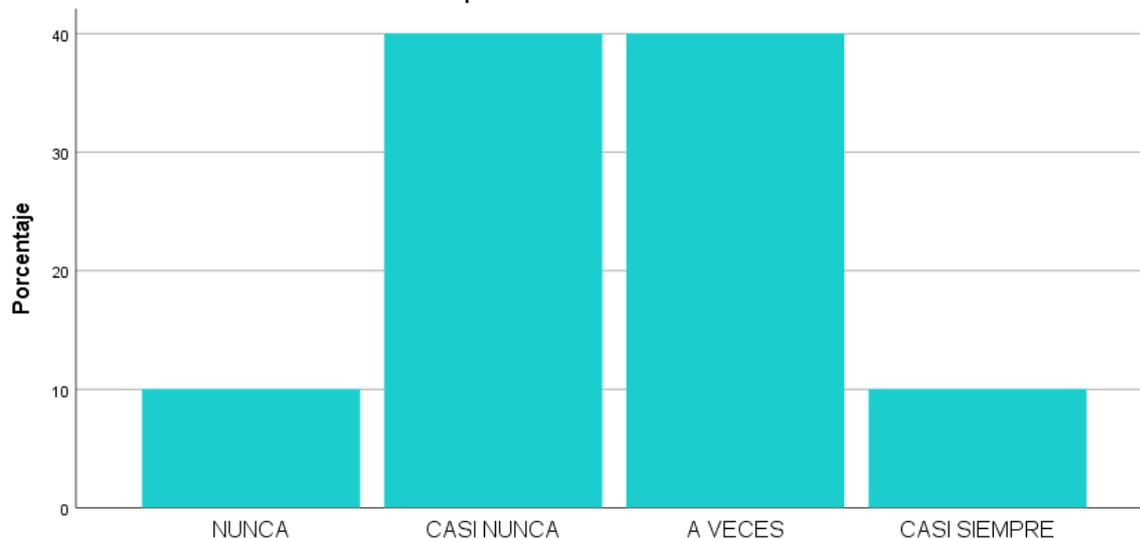


**El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo.**

**8. Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	10,0	10,0	10,0
	CASI NUNCA	20	40,0	40,0	50,0
	A VECES	20	40,0	40,0	90,0
	CASI SIEMPRE	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones.

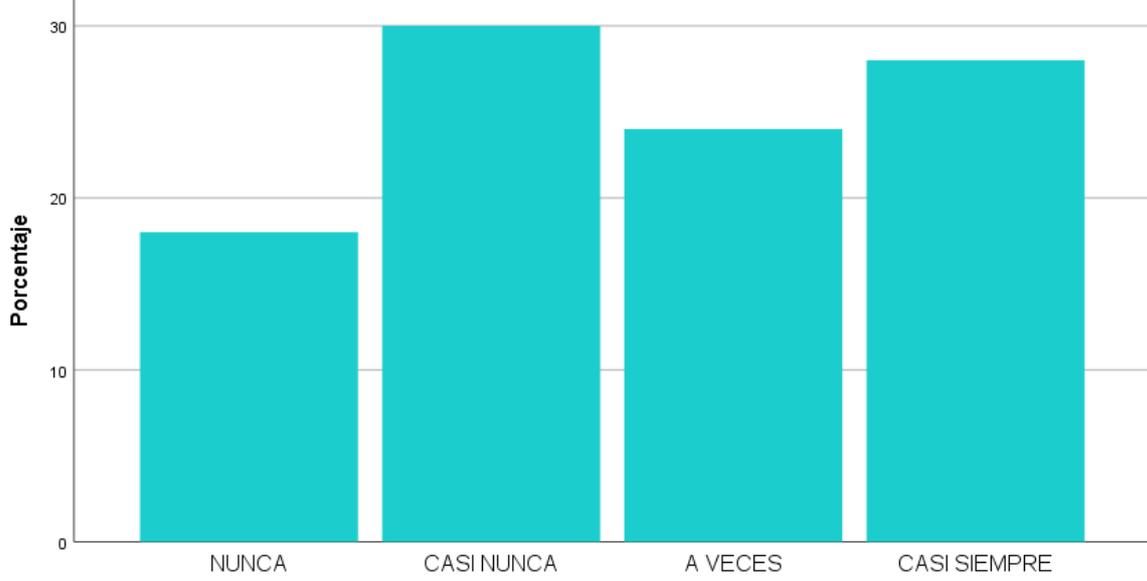


Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones.

**9. El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	18,0	18,0	18,0
	CASI NUNCA	15	30,0	30,0	48,0
	A VECES	12	24,0	24,0	72,0
	CASI SIEMPRE	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área.**

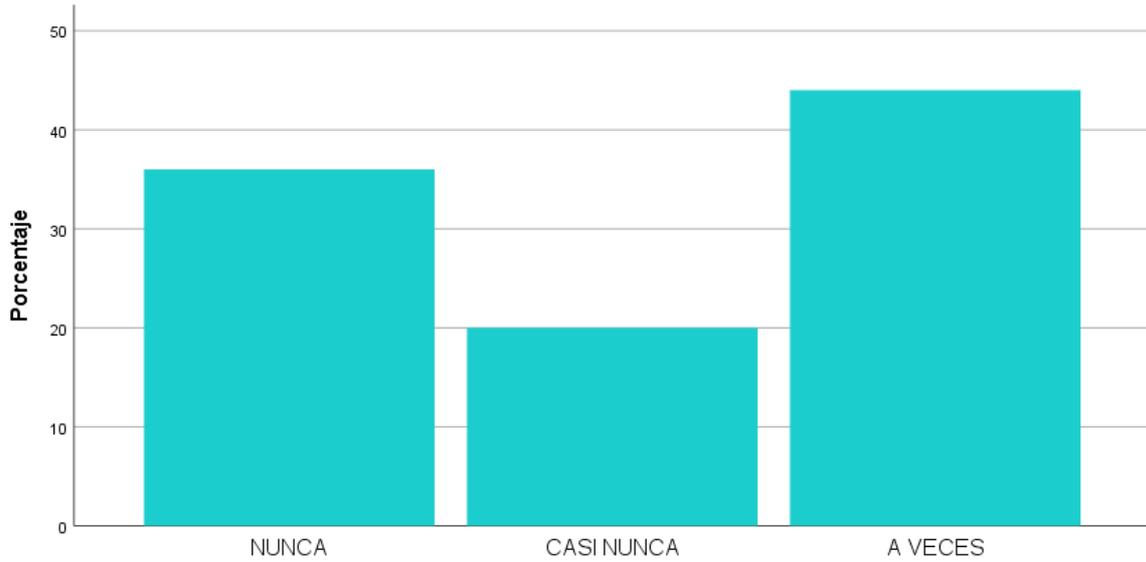


**El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área.**

**10. Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	18	36,0	36,0	36,0
	CASI NUNCA	10	20,0	20,0	56,0
	A VECES	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara.

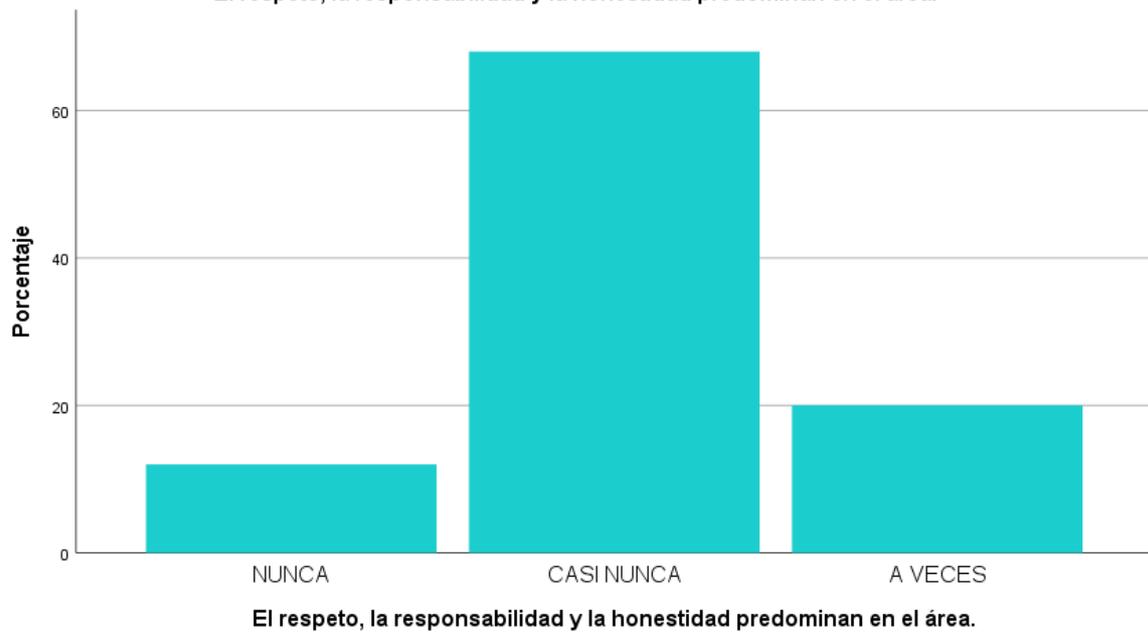


Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara.

### 11. El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	12,0	12,0	12,0
	CASI NUNCA	34	68,0	68,0	80,0
	A VECES	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

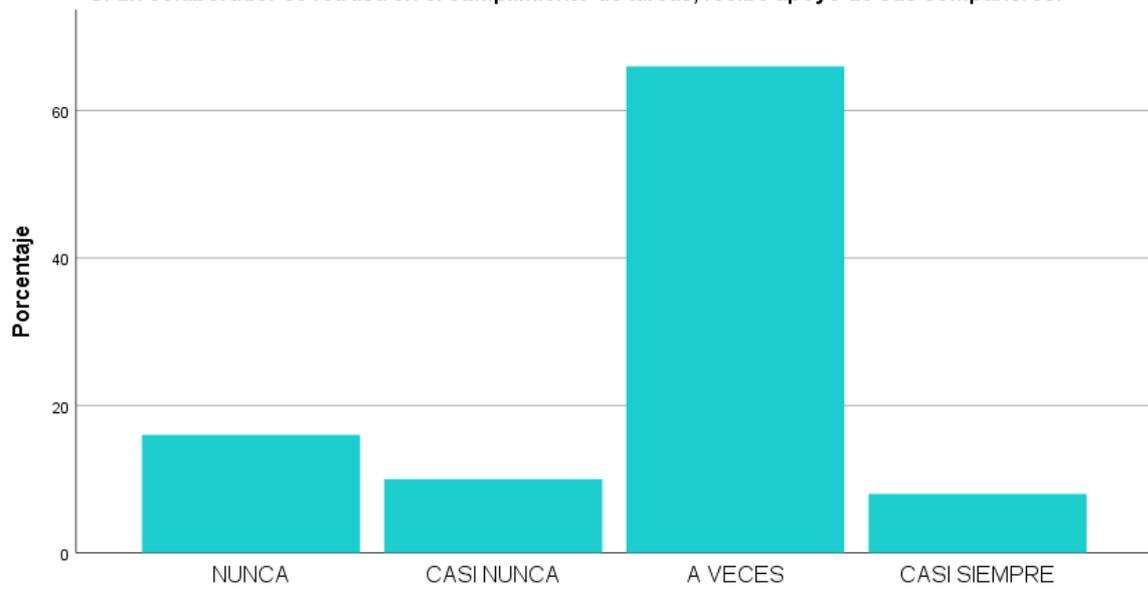
El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área.



**12. Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	16,0	16,0	16,0
	CASI NUNCA	5	10,0	10,0	26,0
	A VECES	33	66,0	66,0	92,0
	CASI SIEMPRE	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros.

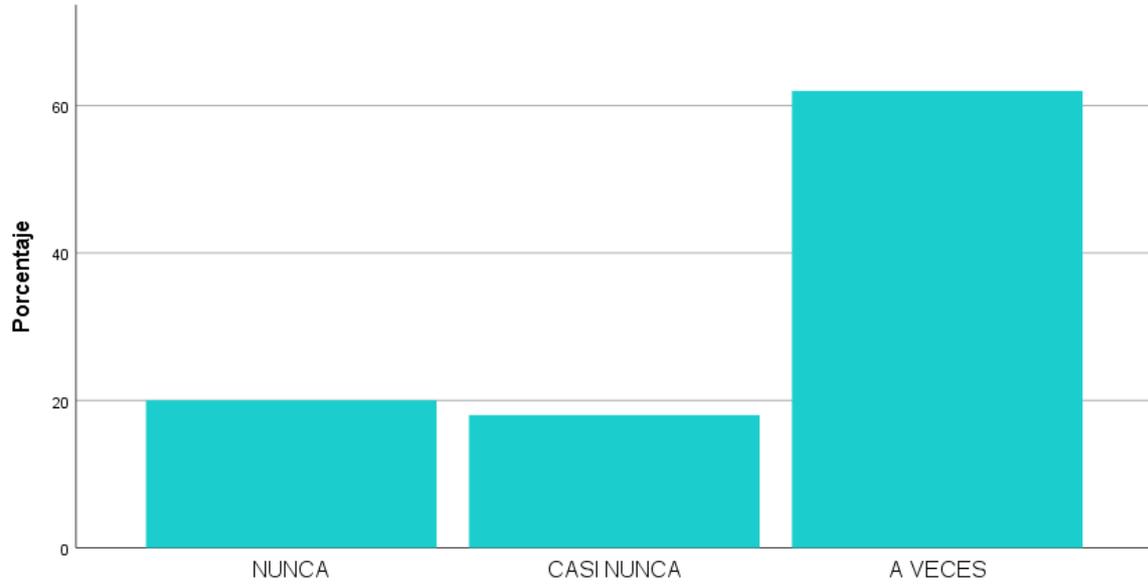


Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros.

**13. La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	10	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	9	18,0	18,0	38,0
	A VECES	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

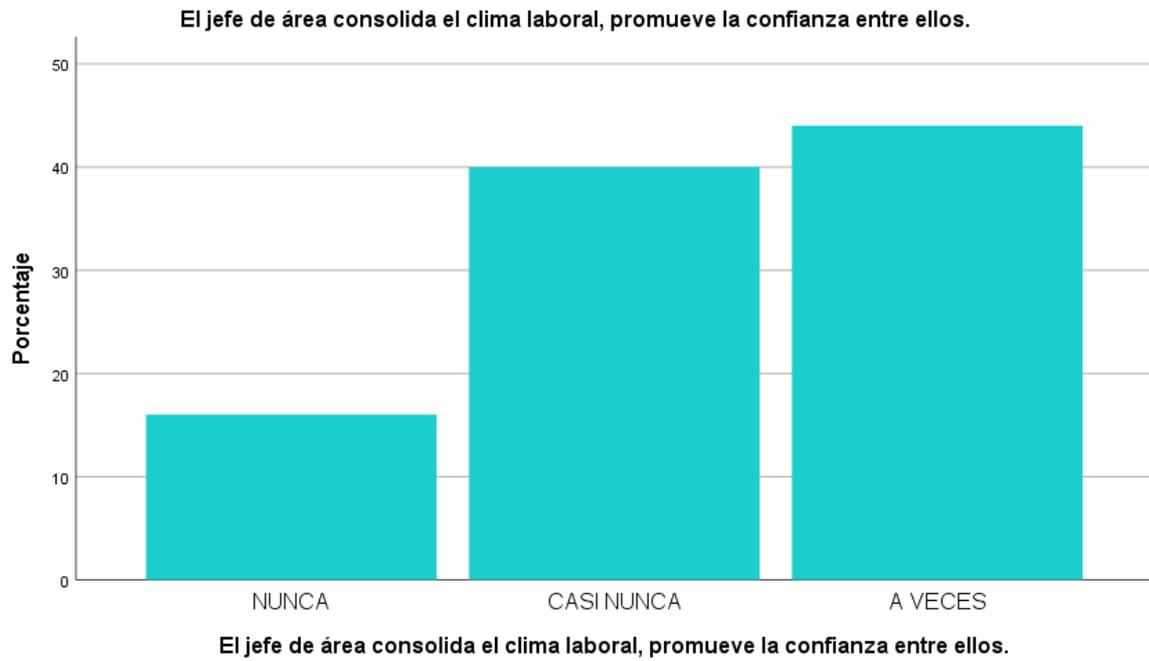
La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo.



La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo.

**14. El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos.**

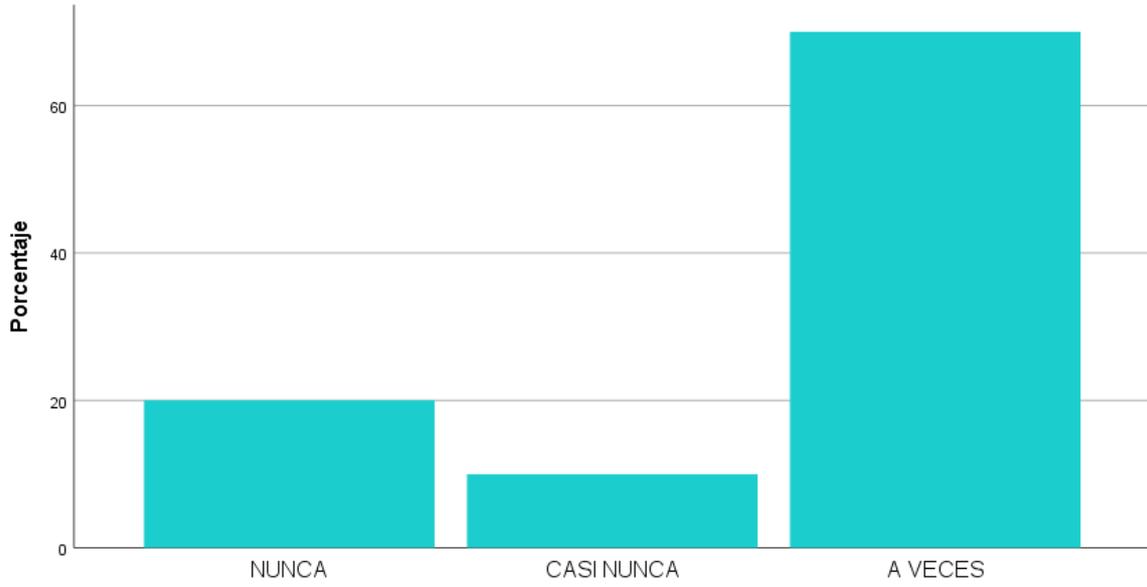
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	16,0	16,0	16,0
	CASI NUNCA	20	40,0	40,0	56,0
	A VECES	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**15. Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	10	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	5	10,0	10,0	30,0
	A VECES	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

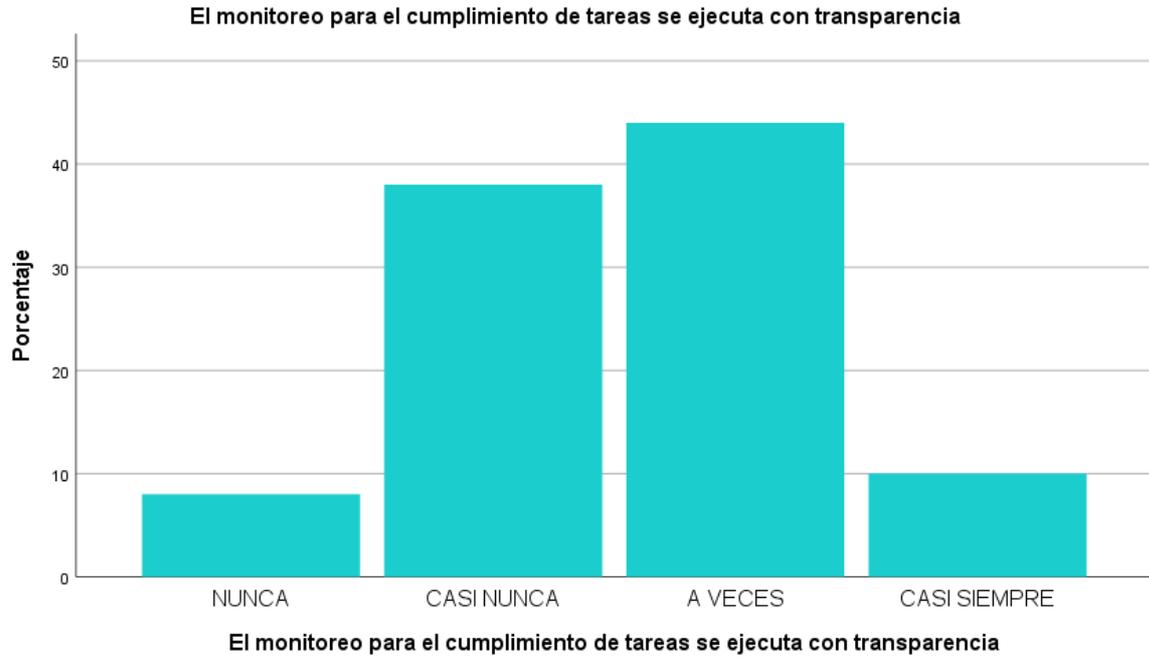
Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional.



Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional.

**16. El monitoreo para el cumplimiento de tareas se ejecuta con transparencia**

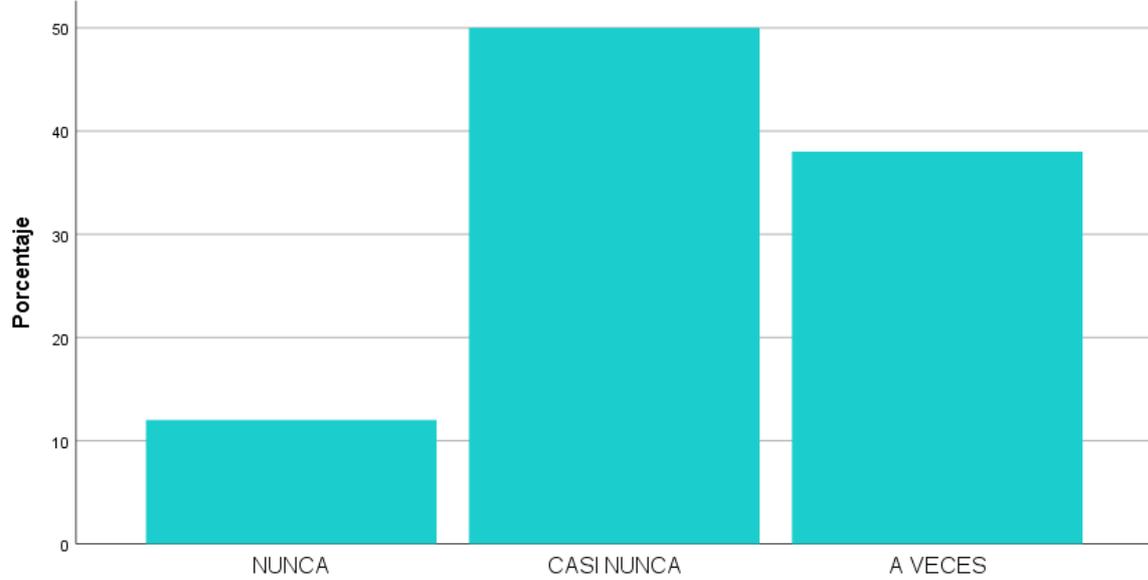
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	8,0	8,0	8,0
	CASI NUNCA	19	38,0	38,0	46,0
	A VECES	22	44,0	44,0	90,0
	CASI SIEMPRE	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**17. Quienes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	12,0	12,0	12,0
	CASI NUNCA	25	50,0	50,0	62,0
	A VECES	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Quienes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución.

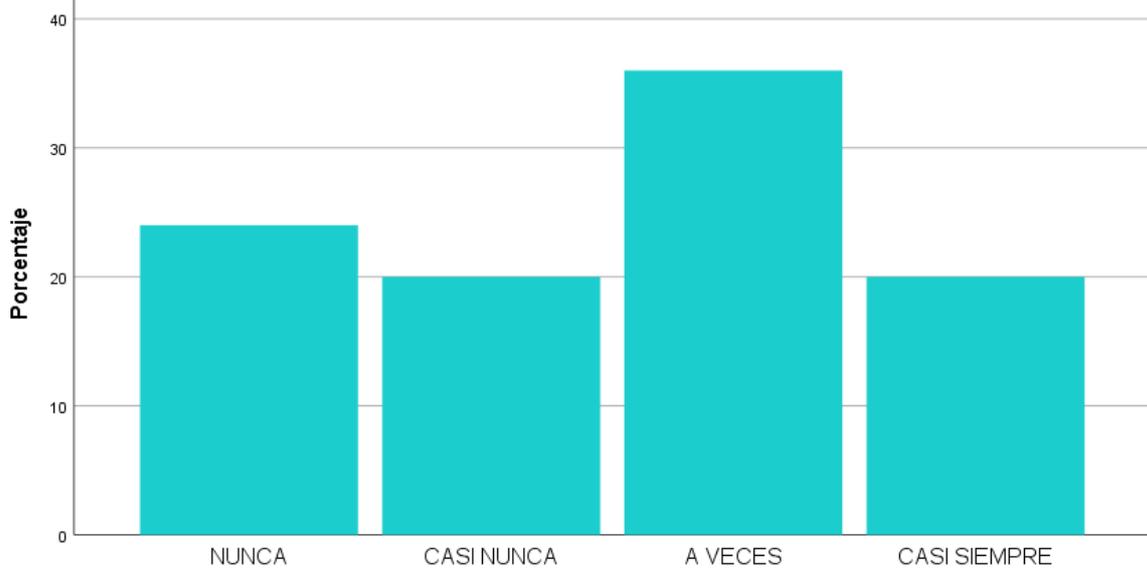


Quienes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución.

**18. Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	24,0	24,0	24,0
	CASI NUNCA	10	20,0	20,0	44,0
	A VECES	18	36,0	36,0	80,0
	CASI SIEMPRE	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades.

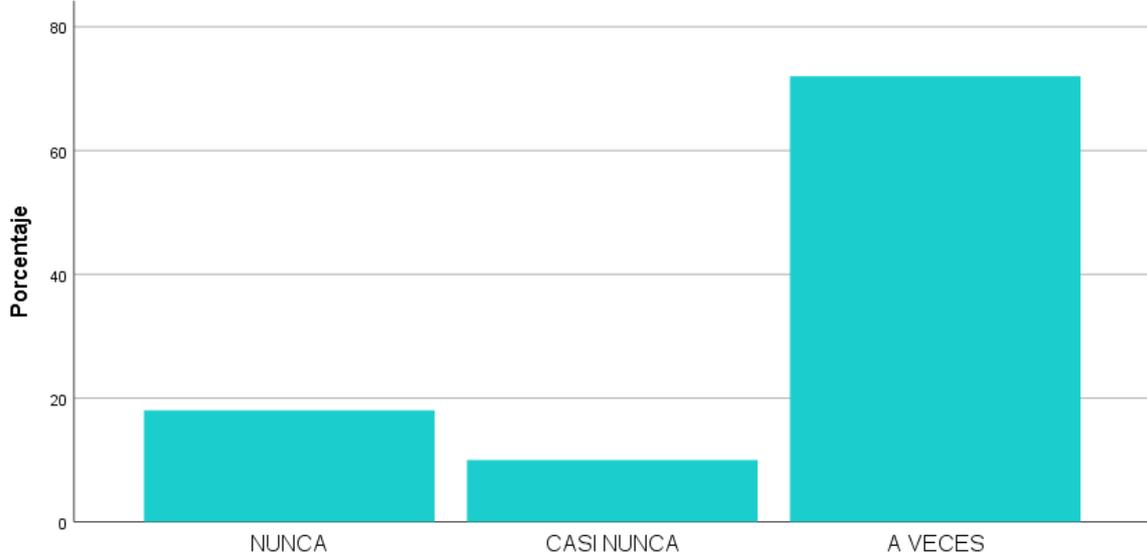


Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades.

**19. Cuando un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	18,0	18,0	18,0
	CASI NUNCA	5	10,0	10,0	28,0
	A VECES	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Cuando un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo.

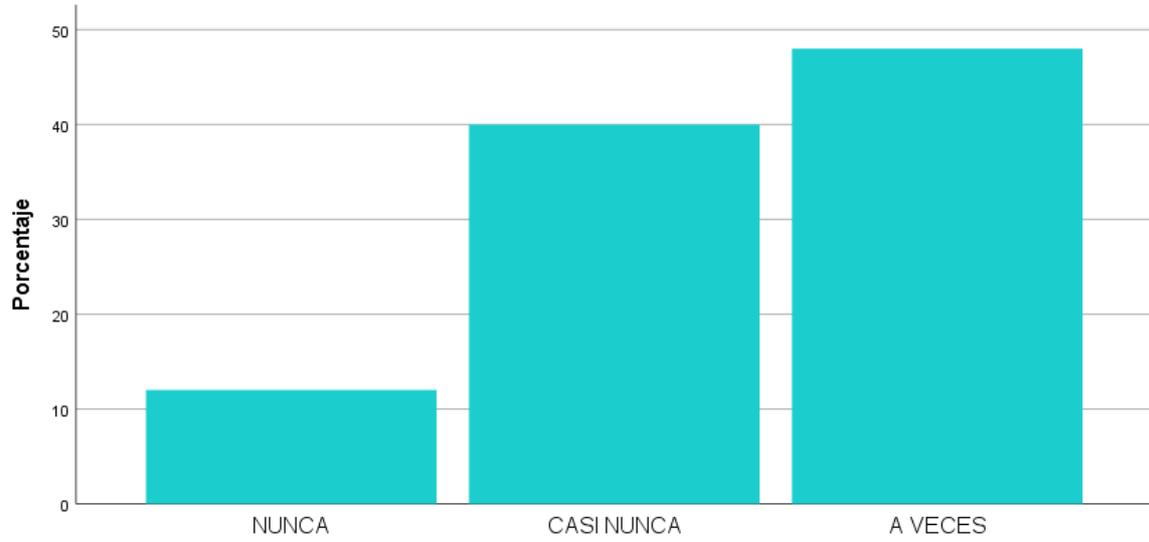


Cuando un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo.

**20. Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	12,0	12,0	12,0
	CASI NUNCA	20	40,0	40,0	52,0
	A VECES	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño.**



**Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño.**



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres: CARRANZO ESTEBAN TEODORO
- 1.2. Cargo e institución donde labora: COORDINADOR ACADÉMICO EP. ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Especialidad o línea de investigación: MARKETING
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: \_\_\_\_\_
- 1.5. Autor(A) de Instrumento: Maldonado Esteban, Carmen Urrutia

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.													
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.													
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.													
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.													
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales													
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.													
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.													
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.													
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.													
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.													

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación

X

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

85 %

Lima, 28 de Septiembre del 2018

[Firma]  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No. 08074405 Telf.: 978 774763

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres: CARRANZO ESTERA TEBORAO  
 1.2. Cargo e institución donde labora: COORDINADORA ACADÉMICO EP. ADMINISTRACIÓN  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: MARKETING  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación:  
 1.5. Autor(A) de Instrumento: Maldonado Estrada, Carmen Cecilia

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE					MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.													
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.													
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.													
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.													
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales													
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.													
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.													
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.													
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.													
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.													

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación

X

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

85 %

Lima, 23 de Septiembre del 2018



FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No 08074485 Telf.: 998974763

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE MARKETING, DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.							
Apellidos y nombres del investigador: <u>CARMENA ESTERZA, Ricardo</u>							
Apellidos y nombres del experto: <u>CARMENA ESTERZA, Ricardo</u>							
ASPECTO POR EVALUAR							
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OPINIÓN DEL EXPERTO OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Liderazgo Transformacional	INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA	Valores y principios	1. Pone en conocimiento de sus colaboradores sus más importantes principios y valores	1. Nunca	/	/	
		Orgullo de compartir trabajo	2. Es una persona que inspira autoridad y confianza a sus colaboradores	2. Casi Nunca	/	/	
			3. Se siente muy satisfecho de trabajar con su jefe inmediato	3. A Veces	/	/	
			4. Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse	4. Casi Siempre	/	/	
			5. Resalta lo importante de proceder siempre orientados por el deber	5. Siempre	/	/	
			6. Busca siempre el beneficio del grupo dejando de lado el beneficio personal		/	/	
		Importancia del sentido del deber	7. Destaca lo importante de trabajar en función a una misión común		/	/	
			8. Toma muy en cuenta lo ético y lo moral en cualquier decisión que toma		/	/	
			9. Consideración de aspectos éticos y morales		/	/	
		INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	Optimismo sobre el futuro	10. Su enfoque de ser optimista hacia el futuro es siempre positivo		/	/
Cumplimiento de metas y satisfacción de necesidades	11. La visión que presenta a sus colaboradores es persuasiva			/	/		
Nuevas formas de enfocar problemas	12. Se expresa con emoción sobre qué carencias que deben ser cubiertas			/	/		
	13. Manifiesta seguridad en que los objetivos trazados serán alcanzados			/	/		
	14. Me facilita nuevas maneras de solucionar los problemas			/	/		
ESTÍMULO INTELECTUAL	Distintas perspectivas para la solución de problemas	15. Me permite analizar los inconvenientes desde distintos enfoques		/	/		
		16. Propone modos novedosos de realizar las labores al cargo		/	/		
		17. Al tratar de solucionar problemas, los examina desde distintos planos		/	/		
		18. Su trato hacia mí es personalizado y no de manera generalizada		/	/		
		19. Me apoya para poder enriquecer mi talento		/	/		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Consideración de necesidades individuales	20. Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores		/	/		
		21. Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores		/	/		
Firma del experto			Fecha <u>28/09/18</u>				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

Título de la investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA DIRECCIÓN DE MARKETING, DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.

Apellidos y nombres del investigador: Maldonado Estrada, Carmen Úrsula

Apellidos y nombres del experto: *CARMEN ESTELA TARDÓN*

ASPECTO POR EVALUAR		OPINIÓN DEL EXPERTO							
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
Clima Organizacional	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Compromiso con la institución Implikancia y pertenencia Cohesión entre el personal Participación en las actividades Satisfacción por la labor realizada Comunicación entre los miembros Valores e ideales que comparten Cooperación y ayuda mutua Confianza entre el personal Estructura respecto a la normatividad	21. Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			22. Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas: es ejemplo a seguir						
			23. Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la Ejecución de sus tareas						
			24. Los colaboradores expresan el orgullo por su institución dada la solidez del clima laboral						
			25. El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes						
			26. Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia						
			27. El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo						
			28. Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones	Ordinal (Likert)					
			29. El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área						
			30. Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara						
			31. El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área						
			32. Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros						
			33. La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo						
			34. El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos						
			35. Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional						

DINAMICA INSTITUCIONAL	Monitoreo y supervisión	Responsabilidad y autonomía	Recompensa por el trabajo realizado	transparencia			
				<p>37. Quiénes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución</p> <p>38. Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades</p> <p>39. Cuando un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo</p> <p>40. Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño</p>			
Firma del experto				Fecha			

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres: CONJAL LOLI BERNARDO ARTIDORO  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DIRECTOR  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: DD. ADMINISTRACION- ECONOMISTA  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Maldonado Estada, Palma  
 1.5. Autor(A) de Instrumento: Maldonado Estada, Palma

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.										/			
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.										/			
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.										/			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.										/			
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales										/			
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.										/			
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.										/			
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.										/			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.										/			
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.										/			

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación

--	--

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80 %

Lima, 27 de 09 del 2018

[Firma]  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No. 17878066 Telf.: 966547895



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres: LOJAN LOLI BERNARDO ANTONIO  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DIRECTOR  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: Dr. de ADMINISTRACIÓN - ECONOMISTA  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: \_\_\_\_\_  
 1.5. Autor(A) de Instrumento: Maldonado Estrada, Carmen

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE					MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.									/				
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.									/				
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.									/				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.									/				
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales									/				
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.									/				
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.									/				
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.									/				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.									/				
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.									/				

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación

/
/

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80 %

Lima, 27 de 09 del 2018

[Firma]  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No. 17887206 Telf.: 960547895

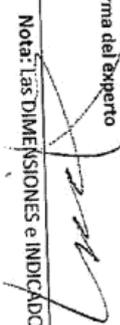
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE MARKETING, DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.

Apellidos y nombres del Investigador: Maldonado Estrada, Carmen Úrsula

Apellidos y nombres del experto: COJAL LOLI BERNARDO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO		OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
					SI CUMPLE	NO CUMPLE			
Liderazgo Transformacional	INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA	Valores y Principios	1. Pone en conocimiento de sus colaboradores sus más importantes principios y valores	1. Nunca					
			2. Es una persona que inspira autoridad y confianza a sus colaboradores	2. Casi Nunca					
			3. Se siente muy satisfecho de trabajar con su jefe inmediato	3. A Veces					
			4. Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse	4. Casi Siempre					
			5. Resalta lo importante de proceder siempre orientados por el deber	5. Siempre					
			6. Busca siempre el beneficio del grupo dejando de lado el beneficio personal						
			7. Destaca lo importante de trabajar en función a una misión común						
			8. Toma muy en cuenta lo ético y lo moral en cualquier decisión que toma						
			9. Su enfoque de ser optimista hacia el futuro es siempre positivo						
			10. La visión que presenta a sus colaboradores es persuasiva						
			11. Se expresa con emoción sobre qué carencias que deben ser cubiertas						
			12. Manifiesta seguridad en que los objetivos trazados serán alcanzados						
			13. Me facilita nuevas maneras de solucionar los problemas						
			14. Me permite analizar los inconvenientes desde distintos enfoques						
			15. Propone modos novedosos de realizar las labores al cargo						
			INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	Optimismo sobre el futuro	15. Al tratar de solucionar problemas, los examina desde distintos planos	Ordinal (Likert)			
					17. Su trato hacia mí es personalizado y no de manera generalizada				
					18. Me apoya para poder enriquecer mi talento				
			ESTÍMULO INTELLECTUAL	Distintas perspectivas para la solución de problemas	19. Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores				
					20. Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores				
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Trato individual y no general	Fecha <u>21/5/18</u>							

Firma del experto  Fecha 21/5/18

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA DIRECCIÓN DE MARKETING, DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.

Apellidos y nombres del Investigador: Maldonado Estrada, Carmen Úrsula

Apellidos y nombres del experto: *COPIA A DDI BENJAMIN*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO		
					SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Clima Organizacional	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Compromiso con la Institución	21. ¿Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados?	1. Nunca			
			22. ¿Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas: es ejemplo a seguir?	2. Casi Nunca			
			23. ¿Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la Ejecución de sus tareas?	3. A Veces			
			24. ¿Los colaboradores expresan el orgullo por su Institución dada la solidez del clima laboral?	4. Casi Siempre			
			25. ¿El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes?	5. Siempre			
		Participación en las actividades	26. ¿Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia?				
			27. ¿El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo?				
			28. ¿Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones?	Ordinal (Likert)			
			29. ¿El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área?				
			30. ¿Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara?				
31. ¿El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área?							
32. ¿Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros?							
RELACIONES INTERPERSONALES	Valores e ideales que comparten	33. ¿La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargos?					
		34. ¿El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos?					
		35. ¿Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional?					
Cooperación y ayuda mutua	Confianza entre el personal						
Estructura respecto a la normalidad							

<b>DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	<b>Monitoreo y supervisión</b>	transparencia?				
	<b>Responsabilidad y autonomía</b>	37. ¿Quiénes supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución? 38. ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades?				
	<b>Recompensa por el trabajo realizado</b>	39. ¿Cuándo un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo? 40. ¿Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño?				
	<b>Firma del Experto</b>	Fecha: 21/9/18				

Nota: LAS DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables



### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres: Zavala Alfaro Fanny  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente tiempo completo  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: Economista  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación:   
 1.5. Autor(A) de Instrumento: Yaldonado Estada, Carmen

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.										/			
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.										/			
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.										/			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.											/		
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales											/		
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.											/		
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.											/		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.											/		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.											/		
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.											/		

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación

✓
-

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

83 %

Lima, ..... del 201

Zavala  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No 07356295. Telf: 950942945

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: Zavala Affaro, Fanny  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Tiempo Completo  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: Economista  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación:   
 1.5. Autor(A) de Instrumento: Maldonado Urbada, Carmen

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE					MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.									/				
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.									/				
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.									/				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.									/				
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales									/				
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.									/				
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.									/				
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.									/				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.									/				
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.									/				

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

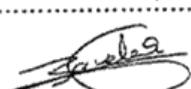
- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación

SI

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

78 %

Lima, ..... del 201

  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No. 07356295. Telf.: 910 942 945

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE MARKE, S.A. DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.

Título de la Investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE MARKE, S.A. DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.		Apellido y nombres del investigador: Maldonado Estrada, Carmen Úrsula		Apellido y nombres del experto: <i>Ravala Alfaro, Barry</i>		OPINIÓN DEL EXPERTO	
VARIABLES	DIMENSIONES	ASPECTO POR EVALUAR		ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
		INDICADORES	ITEM / PREGUNTA				
Liderazgo Transformacional	INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA	Valores y Principios	1. Pone en conocimiento de sus colaboradores sus más importantes principios y valores	1. Nunca	/		
			2. Es una persona que inspira autoridad y confianza a sus colaboradores				
		Orgullo de compartir trabajo	3. Se siente muy satisfecho de trabajar con su jefe inmediato	3. A Veces	/		
			4. Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse		/		
			5. Resalta lo importante de proceder siempre orientados por el deber		/		
	Importancia del sentido del deber	6. Busca siempre el beneficio del grupo dejando de lado el beneficio personal	4. Casi Siempre	/			
		7. Destaca lo importante de trabajar en función a una misión común		/			
	INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	Nuevas formas de enfocar problemas	8. Toma muy en cuenta lo ético y lo moral en cualquier decisión que toma	5. Siempre	/		
			9. Su enfoque de ser optimista hacia el futuro es siempre positivo		/		
			10. La visión que presenta a sus colaboradores es persuasiva		/		
11. Se expresa con emoción sobre qué carencias que deben ser cubiertas			/				
12. Manifiesta seguridad en que los objetivos trazados serán alcanzados			/				
ESTÍMULO INTELLECTUAL	Distintas perspectivas para la solución de problemas	13. Me facilita nuevas maneras de solucionar los problemas	Ordinal (Likert)	/			
		14. Me permite analizar los inconvenientes desde distintos enfoques		/			
		15. Propone modos novedosos de realizar las labores al cargo		/			
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Trato individual y no general	16. Al tratar de solucionar problemas, los examina desde distintos planos	/				
		17. Su trato hacia mí es personalizado y no de manera generalizada	/				
		18. Me apoya para poder enriquecer mi talento	/				
Firma del experto		19. Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores		/			
		20. Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores		/			
		Fecha: / /					

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la Investigación y de las variables.

Título de la investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA DIRECCION DE MARKETING, DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.**  
 Apellidos y nombres del Investigador: **Maldonado Estrada, Carmen Úrsula**  
 Apellidos y nombres del experto: **Savala Alberto**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO			
					SI CUMPLE	NO CUMPLE		
Clima Organizacional	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Compromiso con la Institución	21. Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados	1. Nunca	/			
			22. Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas: es ejemplo a seguir	2. Casi Nunca	/			
			23. Aún cuando los problemas personales agobian a los trabajadores se mantienen firme en la Ejecución de sus tareas	3. A Veces	/			
				4. Casi Siempre	/			
			24. Los colaboradores expresan el orgullo por su institución dada la solidez del clima laboral	5. Siempre	/			
		Cohesión entre el personal	25. El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes		/			
			26. Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia		/			
		Participación en las actividades	27. El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo		/			
		RELACIONES INTERPERSONALES	Satisfacción por la labor realizada	Comunicación entre los miembros	28. Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones	Ordinal (Likert)	/	
					29. El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área		/	
				Valores e Ideales que comparten	30. Las rencillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara		/	
					31. El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área		/	
				Cooperación y ayuda mutua	32. Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros		/	
					33. La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo		/	
				Confianza entre el personal	34. El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos		/	
35. Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional					/			

DINÁMICA INSTITUCIONAL	Monitoreo y supervisión	transparencia				
	Responsabilidad y autonomía	37. Qui supervisan las tareas al identificar el error o las debilidades, suman en la solución				
	Recompensa por el trabajo realizado	38. Los colaboradores pueden tomar decisiones, pues el jefe de área confía en sus habilidades				
		39. Cuándo un procedimiento laboral se limita, los colaboradores pueden ejercer autonomía para resolverlo				
Firma del experto		40. Los líderes o jefes de área realizan gestiones ante los altos mandos, para recompensar a los colaboradores de buen desempeño				
		Fecha	/	/		

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: Gonzales Foucada, Perla  
 1.2. Cargo e institución donde labora: .....  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: .....  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: .....  
 1.5. Autor(A) de Instrumento: Franco Maldonado Estrada

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE					MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.										/			
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.										/			
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.										/			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.										/			
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales										/			
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.										/			
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.										/			
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.										/			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.										/			
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.										/			

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación


### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85 %

Lima, 09 de octubre del 2018

  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No. .... Telf.: .....



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: Gonzales Pineda, Luisa  
 1.2. Cargo e institución donde labora: .....  
 1.3. Especialidad o línea de investigación: .....  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: .....  
 1.5. Autor(A) de Instrumento Parman Maldonado Estrada

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.										/			
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.										/			
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.										/			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.										/			
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales										/			
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.										/			
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.										/			
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.										/			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.										/			
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.										/			

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación
- El Instrumento no cumple con Los requisitos para su aplicación


## IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85 %
------

Lima, 07 de octubre del 2018

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No. .... Telf: .....

Título de la Investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE MARKETING, DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LOS OLIVOS, 2018.**

Apellidos y nombres del Investigador: **Maldonado Estrada, Carmen Jusuy**

Apellidos y nombres del experto: **Benjafes Falcada Teodoro**

ASPECTO POR EVALUAR		ITEM / PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES		SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
Liderazgo Transformacional	INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA	1. Pone en conocimiento de sus colaboradores sus más importantes principios y valores	1. Nunca	<input checked="" type="checkbox"/>			
		2. Es una persona que inspira autoridad y confianza a sus colaboradores	2. Casi Nunca	<input checked="" type="checkbox"/>			
		3. Se siente muy satisfecho de trabajar con su jefe inmediato	3. A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>			
		4. Ha conseguido que sienta una profunda admiración por él (ella) por su forma de comportarse	4. Casi Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>			
		5. Resalta lo importante de proceder siempre orientados por el deber	5. Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Importancia del sentido del deber	6. Busca siempre el beneficio del grupo dejando de lado el beneficio personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
		7. Destaca lo importante de trabajar en función a una misión común			<input checked="" type="checkbox"/>		
		8. Toma muy en cuenta lo ético y lo moral en cualquier decisión que toma			<input checked="" type="checkbox"/>		
		9. Su enfoque de ser optimista hacia el futuro es siempre positivo			<input checked="" type="checkbox"/>		
		10. La visión que presenta a sus colaboradores es persuasiva			<input checked="" type="checkbox"/>		
	INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	11. Se expresa con emoción sobre qué carencias que deben ser cubiertas			<input checked="" type="checkbox"/>		
		12. Manifiesta seguridad en que los objetivos trazados serán alcanzados			<input checked="" type="checkbox"/>		
		13. Me facilita nuevas maneras de solucionar los problemas			<input checked="" type="checkbox"/>		
		14. Me permite analizar los inconvenientes desde distintos enfoques			<input checked="" type="checkbox"/>		
		15. Propone modos novedosos de realizar las labores al cargo			<input checked="" type="checkbox"/>		
	ESTÍMULO INTELECTUAL	15. Distintas perspectivas para la solución de problemas			<input checked="" type="checkbox"/>		
		17. Su trato hacia mí es personalizado y no de manera generalizada			<input checked="" type="checkbox"/>		
		18. Me apoya para poder enriquecer mi talento			<input checked="" type="checkbox"/>		
		19. Toma en cuenta que mis competencias y talentos son diferentes a los de los demás colaboradores			<input checked="" type="checkbox"/>		
		20. Destina tiempo para instruir y educar a sus colaboradores			<input checked="" type="checkbox"/>		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Trato Individual y no general			<input checked="" type="checkbox"/>			
	Consideración de necesidades individuales			<input checked="" type="checkbox"/>			
Firma del experto							
		Fecha: <b>27/9/17</b>					

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la Investigación y de las variables.

Apellidos y nombres del Investigador: Maldonado Estrada, Carmen Ursula

Apellidos y nombres del experto: Carrales, Poncacia Teresa

ASPECTO POR EVALUAR

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO			
					SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
Clima Organizacional	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Compromiso con la institución	21. ¿Si un colaborador forma parte de equipos de trabajo su participación es hasta la presentación de resultados?	1. Nunca	/			
			22. ¿Los jefes de área se involucran con compromiso en la ejecución de tareas: es ejemplo a seguir?	2. Casi Nunca	/			
			23. ¿Aun cuando los problemas personales agolpan a los trabajadores se mantienen firme en la Ejecución de sus tareas?	3. A Veces	/			
		Implicancia y pertenencia	24. ¿Los colaboradores expresan el orgullo por su institución dada la solidez del clima laboral?	4. Casi Siempre	/			
			25. ¿El líder y los colaboradores se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes?	5. Siempre	/			
			26. ¿Los colaboradores participan sin objeción en actividades recreativas organizadas por la Gerencia?		/			
		Cohesión entre el personal	27. ¿El clima laboral se ve fortalecido porque en las actividades festivas predomina la confraternidad y el compañerismo?		/			
			28. ¿Los colaboradores se sienten satisfechos por las tareas realizadas; ejecutan tareas en el cumplimiento disciplinado de sus funciones?	Ordinal (Likert)	/			
			29. ¿El dialogo abierto y los buenos canales de comunicación es una cultura en el área?		/			
		RELACIONES INTERPERSONALES	Satisfacción por la labor realizada	Comunicación entre los miembros	30. ¿Las renillas o conflictos laborales están limitados en el área, predomina la comunicación abierta y clara?		/	
					31. ¿El respeto, la responsabilidad y la honestidad predominan en el área?		/	
					32. ¿Si un colaborador se retrasa en el cumplimiento de tareas, recibe apoyo de sus compañeros?		/	
					33. ¿La discriminación es la carencia en el área, todos nos tenemos confianza sin exclusión de cargo?		/	
					34. ¿El jefe de área consolida el clima laboral, promueve la confianza entre ellos?		/	
		Cooperación y ayuda mutua	Confianza entre el personal	Estructura respecto a la normatividad	35. ¿Los colaboradores desempeñan cargos y tareas según el organigrama funcional?		/	



ACTA DE APROBACIÓN DE  
ORIGINALIDAD DE TESIS

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

Yo, GENARO EDWIN SANDOVAL NIZAMA docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACION de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, revisor(a) de la tesis titulada "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE MARKETING DE UNA UNIVERSIDAD DE LIMA NORTE, LOS OLIVOS, 2018", del (de la) estudiante CARMEN URSULA MALDONADO ESTRADA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 30% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin. El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 04 de Setiembre de 2019



Mg. Genaro Edwin Sandoval Nizama  
D.N.I./09614598  
Docente - Asesor

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Feedback Studio - Google Chrome  
 https://ev.fairbits.com/apps/carta/es/?s=38&v=1154615767&lang=es&u=1002012291

feedback studio | Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la Dirección de Marketing de una Universidad de Lima Norte, Los Olivos, 2018



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Palatino-Tercer piso y 1<sup>er</sup> piso Organismo de alta flexibilidad  
 Muestra de las Escuelas de la Universidad César Vallejo

**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**  
WILSON VILLALBA, César Osby

**VENIA:**  
INSTITUTO TECNOLÓGICO

**ÁREA DE INVESTIGACIÓN:**  
MARKETING ORGANIZACIONAL

**SERIE:**  
001

Resumen de coincidencias

30 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

30		1	Entregado a Universidad... <small>Trabajo del estudiante</small>	15 %	>
		2	repositorio.ucv.edu.pe <small>Fuentes de Internet</small>	4 %	>
		3	repositorio.une.edu.pe <small>Fuentes de Internet</small>	1 %	>
		4	repositorio.upad.edu.pe <small>Fuentes de Internet</small>	1 %	>
		5	Entregado a Universidad... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %	>
		6	Entregado a Universidad... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %	>
		7	journal continental.ed... <small>Fuentes de Internet</small>	1 %	>

Página: 1 de 45    Número de palabras: 9001    Text only Report    High Resolution    Activado

12:11 p.m. 11/07/2019

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código	: F08-PP-PR-02.02
		Versión	: 10
		Fecha	: 10-06-2019
		Página	: 1 de 1

Yo **CARMEN URSULA MALDONADO ESTRADA**, identificado con Documento de Identidad N° 42760452 egresado de la Escuela Profesional de ADMINISTRACION de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE MARKETING DE UNA UNIVERSIDAD DE LIMA NORTE, LOS OLIVOS, 2018"; En el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

---



\_\_\_\_\_  
CARMEN URSULA MALDONADO ESTRADA  
DNI 42760452

FECHA.....DE Setiembre..... DEL 2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Administración

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Carmin Cecilia Maldonado Estrada

INFORME TITULADO:

Liderazgo Transformacional y Estructura Organizacional  
en la Dirección de Marketing de una Universidad en Lima Norte, La Chorrera, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciada en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 18/12/2018

NOTA O MENCIÓN: 16

  
[Firma]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN