



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Estilos de liderazgo y clima laboral en la Dirección Regional de  
Transportes y Comunicaciones de San Martín, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Padilla Meléndez, Joel (ORCID: 0000-0002-5220-1571)

**ASESOR:**

Cruz Carrillo, José Joel - (ORCID: 0000-0002-6372-5055 )

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

TARAPOTO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mi familia por ser el pilar más importante y fundamental para lograr mis sueños, a mi esposa por demostrar su afección absoluta siempre permanente desde que empezamos este difícil pero no imposible camino, a mis hijos por estar siempre dispuestos a escucharnos y ayudarnos en lo que hemos necesitado hasta el día de hoy.

**Joel**

## **Agradecimiento**

Hago extensivo mi agradecimiento al director de la Institución Pública, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, por brindarme las facilidades para el desarrollo mi tesis.

Expreso de igual manera mi mayor consideración y gratitud a todos docentes que a lo largo de estos años de estudio nos brindaron sus conocimientos en los diferentes temas que de la carrera, para así formarnos y ser buen profesional que contribuya al bien a la sociedad.

**El autor**

## Índice de contenidos

|   |      |
|---|------|
| Caratula .....  | i    |
| Dedicatoria.....  | ii   |
| Agradecimiento .....  | iii  |
| Índice de contenidos .....  | iv   |
| Índice de tablas .....  | v    |
| Índice de figuras.....  | vi   |
| RESUMEN .....   | vii  |
| ABSTRACT.....   | viii |
| I. INTRODUCCIÓN.....  | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO.....  | 4    |
| III. METODOLOGÍA.....   | 15   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.....  | 15   |
| 3.2. Variable y operacionalización .....  | 16   |
| 3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis ... | 16   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                           | 17   |
| 3.5. Procedimientos.....  | 20   |
| 3.6. Métodos de análisis de datos.....  | 20   |
| 3.7. Aspectos éticos.....   | 21   |
| IV. RESULTADOS .....  | 22   |
| V. DISCUSIÓN .....  | 28   |
| VI. CONCLUSIONES.....   | 30   |
| VII. RECOMENDACIONES.....   | 31   |
| REFERENCIAS .....   | 32   |
| ANEXOS.....   | 36   |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Relación de la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. .... | 22 |
| Tabla 2 Relación de la Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. .... | 23 |
| Tabla 3 Relación de la Dimensión Líder liberal de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. ....     | 24 |
| Tabla 4 Relación de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. ....                                   | 25 |
| Tabla 5 Análisis de varianza entre la tecnología de la información y comunicación y el proceso de aprendizaje. ....   | 27 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Diagrama de dispersión entre estilo de liderazgo y clima laboral. .... | 26 |
|--|----|

## **RESUMEN**

La tesis es una investigación aplicada donde se plasman los resultados obtenidos entre los estilos de liderazgo y clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. Los cuales señalan que, los estilos de liderazgo poseen una directa y fuerte influencia en el clima organizacional. Donde la muestra fue 100 personas entre funcionarios y trabajadores de la entidad. Como técnica se usó la encuesta y la toma de los datos se efectuó en dos cuestionarios. Demostrando los resultados, de la existencia de una relación positiva moderada ( $r=0,664$ ), positiva moderada ( $r=0,648$ ) y positiva considerable ( $r=0,752$ ) entre el estilo de liderazgo autoritario, democrático, liberal respectivamente y el clima laboral en la entidad. Siendo que, los estilos de liderazgo tienen una incidencia significativa en el clima laboral, puesto que se halló una significancia bilateral ( $0,000 < 0,05$ ) y una correlación de Pearson ( $r=0,801$ ) que refieren un considerable grado de relación positiva. Además, el coeficiente de determinación ( $0,641$ ) señala que los estilos de liderazgo influyen en un 64.1 % en el clima laboral.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, trabajadores, clima laboral.

## **ABSTRACT**

The thesis is an applied research where the results obtained between the leadership styles and work environment in the San Martín Regional Directorate of Transport and Communications are reflected. Which point out that leadership styles have a direct and strong influence on the organizational climate. Where the sample was 100 people between officials and workers of the entity. The survey was used as a technique and the data was collected using two questionnaires. Demonstrating the results of the existence of a moderate positive relationship ( $r = 664$ ), moderate positive ( $r = 648$ ) and considerable positive ( $r = 752$ ) between the authoritarian, democratic, liberal leadership style respectively and the work environment in the entity. Being that, leadership styles have a significant impact on the work environment, since a bilateral significance ( $0.000 < 0.05$ ) and a Pearson correlation ( $r = 0.801$ ) were found, which refer to a considerable degree of positive relationship. In addition, the coefficient of determination (0.641) indicates that leadership styles influence the work environment by 64.1 %.

**Keywords:** Leadership style, workers, work environment.



## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad han realizado una actitud muy diferente que realizaron ubicando en primer lugar al recurso humano, considerándolo dentro de la organización como la clave de éxito; pues un trabajador que se siente integrado y motivado va proporcionar un servicio de calidad; por lo tanto, los investigadores como los profesionales han argumentado desde hace mucho tiempo que el liderazgo afecta el funcionamiento de los empleados, incluidos sus niveles de compromiso (Li et al., 2021).

El liderazgo ha progresado en los últimos 20 años, sin embargo, el campo del liderazgo de servicio todavía hay preguntas pendientes; la superposición conceptual y empírica entre el liderazgo de servicio y liderazgo transformacional, ético y auténtico (Eva et al., 2019).

El liderazgo es el resultado de procesos de las interacciones armónicas entre líderes, colaboradores, donde las decisiones surgen de las mismas que interactúan de la situación efectiva del liderazgo, Riquelme Castañeda et al., (2020).

Los niveles de compromiso laboral difieren entre los países europeos. Países del noroeste de Europa (Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Francia, Irlanda, Dinamarca y Noruega) y países de la región alpina (Austria y Suiza) poseen la mano de obra más comprometida. Los niveles más bajos de participación se encuentran en el sur de Europa (Portugal y Grecia) en los Balcanes (Montenegro, Serbia, Croacia, Albania) y Turquía. En particular, también Alemania los trabajadores tienen un compromiso laboral bajo y en los países donde los trabajadores están comprometidos, la gente también está feliz y satisfecha con su trabajo (Schaufeli, 2018).

En la actualidad las organizaciones en el Perú, tienen un estilo de dirección fundamental en la organización en el ámbito de liderazgo y clima laboral, siendo más directa la comunicación, de tal forma que la vinculación es estrecha entre la gestión y la cultura organizacional.

Instituciones como la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín, Organización de Línea del Gobierno Regional de San Martín, tienen procesos de cambios, de un desarrollo institucional. Para tener efectividad en

esos procesos, en un contexto nacional muy versátil, es primordial efectuar un conjunto de diagnósticos y evaluaciones a la gestión de las personas, jefes, grupos, etc.; dentro del cual está el estilo del liderazgo que estamos ejecutando, es un punto importante que da a conocer cómo actúa o siente el personal, ya que el clima laboral en que se desenvuelve, es el resultado del trabajo de cualquier organización y en su desarrollo.

La investigación tratará de evaluar los estilos de liderazgo que se relacionan con el clima laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín.

Frente a esta realidad problemática, se formula la pregunta: ¿De qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?, la pregunta: ¿De qué manera la dimensión líder autoritario de los estilos de liderazgo se relaciona con el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín? ¿De qué manera la dimensión líder democrático de los estilos de liderazgo se relaciona con el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?; y finalmente, ¿De qué manera la dimensión líder liberal de los estilos de liderazgo se relaciona con el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?

La tesis se justifica teóricamente, porque dentro de los ambientes de la organización que determina las dos variables para que los objetivos de la organización se cumpla. En cuanto a la justificación práctica se da porque los resultados de la investigación serán o servirán de consulta tanto a las autoridades, funcionarios y trabajadores de la entidad, a fin de aplicar la relación importante que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral con el personal que labora. Se justifica metodológicamente porque, se utilizó técnicas como instrumentos de investigación, para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, logrando la recolección de los datos a través de un cuestionario, para su posterior procesamiento a través de programas informáticos; para conocer si existe grado de relación entre las variables estilos de liderazgo y el clima laboral y se estudie como un sistema integral a la entidad.

De esta manera se plantea el objetivo general: Determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. Objetivos específicos: Determinar la relación de la dimensión líder autoritario de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. Determinar la relación de la dimensión líder democrático de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. Y determinar la relación de la dimensión líder liberal de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

Frente los objetivos planteados se define la hipótesis general del estudio: Estilos de liderazgo inciden significativamente en el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. Las hipótesis específicas del estudio: La dimensión líder autoritario de los estilos de liderazgo inciden significativamente en el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. La dimensión líder democrático de los estilos de liderazgo inciden significativamente en el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín. Y la dimensión líder liberal de los estilos de liderazgo inciden significativamente en el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedente internacionales tenemos a Chemin (2021), en su estudio: *“Does appointing team leaders and shaping leadership styles increase effort? Evidence from a field experiment”*, artículo científico, Estados Unidos. Diseño experimental, con una población igual muestra de 658 estudiantes de pregrado del curso de desarrollo económico. Las técnicas de observación, encuesta y los instrumentos como guía de observación y el cuestionario; refieren que los resultados de la media en el grupo de control es 0,91, lo que indica que el 91% de sus compañeros considera que los estudiantes contribuyen en una proporción justa al trabajo en equipo. Esta propensión a contribuir con una parte justa no se ve afectada significativamente por las intervenciones. Y concluye que al medir el efecto causal de los líderes en el desempeño del equipo, la dificultad empírica es la asignación no aleatoria de trabajadores a los jefes; el mayor esfuerzo se manifestó especialmente en términos de que los estudiantes se tomaron el tiempo para enseñar y aprender unos de otros, pero las horas de trabajo aumentaron y el desempeño del equipo también mejoró. Estos resultados se pueden conciliar fácilmente con un modelo simple de free-ride y liderar con el ejemplo en equipos.

Luego Fries et al. (2021) en su investigación: *“Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review”*, artículo científico, Alemania. Diseño descriptivo, con una población y muestra conformada por artículos relevantes publicados en 25 revistas revisadas por pares. La técnica la revisión bibliográfica y el instrumento la ficha de revisión bibliográfica. Señalan que los resultados en los últimos años, los académicos han generado valiosos conocimientos sobre los vínculos entre los estilos y comportamientos de liderazgo y los resultados específicos en las empresas familiares. Aprovechando los conocimientos recientes en empresas familiares sobre la gestión de recursos humanos, revelando que los beneficios laborales tienen efectos diferentes en las empresas familiares y no familiares, y estudian si los estilos y comportamientos específicos de liderazgo favorecen la implementación y efectividad de ciertos instrumentos de recursos humanos. Concluyendo que los estilos y

comportamientos de liderazgo de las empresas familiares son de naturaleza particular y están entrelazados con varios aspectos familiares y de la empresa. Una mejor comprensión de los antecedentes de los estilos y comportamientos de liderazgo podría permitir a las familias propietarias de empresas orientar el liderazgo de su empresa en consecuencia.

Y Ufua et al. (2020), señalan en su estudio denominado: *“Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention”*, artículo científico, Nigeria. Investigación de enfoque cualitativo, con un estudio de caso, siendo la población igual a la muestra que es un comercio ganadero. La encuesta y la observación como técnicas y la guía de entrevista y la guía de observación los instrumentos. Que los resultados de la intervención de liderazgo sistémico dieron un enfoque integral, basado en el compromiso significativo con las partes interesadas adecuadas en cada etapa del proceso de investigación. Sin embargo, se observó que en ocasiones el proceso de toma de decisiones es lento debido a su proceso democrático y al uso de diversas investigaciones. Concluye que, se aplicó la intervención de liderazgo sistémico para abordar las complejidades del liderazgo en el sector privado, donde destaca el pensamiento de liderazgo fragmentado, que permite la selección y combinación de diferentes estilos de liderazgo, relevantes para abordar las complejidades de un proceso operativo y se reconoció que la implementación de un estilo de liderazgo particular podría convertirse en un desafío a largo plazo.

Por su parte, Rabiul & Yean (2021), en su estudio: *“Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry”*, artículo científico, Bangladesh. Tipo de investigación correlacional, con una población y muestra de 391 empleados de hoteles de nivel medio y bajo. La encuesta fue la técnica y el cuestionario el instrumento. Los resultados refieren que con respecto a los efectos mediadores el resultado muestra que el lenguaje de creación de significado no media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso laboral ( $\beta = 0.009$ ,  $t = 0.549$  op > 0.05). Por lo tanto, H17 no fue compatible. Las cinco hipótesis restantes fueron apoyadas,

luego de una mediación parcial con niveles de significancia  $P < 0.01$  y  $P < 0.05$ . Concluyen que, se proporciona implementaciones prácticas para los profesionales de la hostelería sobre formas de cerrar la brecha entre las prácticas de liderazgo y el compromiso laboral de los empleados. Los líderes de servicio, pueden servir a los empleados mediante el uso motivacional del lenguaje hablado para aumentar el nivel de compromiso laboral. Asimismo, los líderes transformacionales deben motivar a los empleados mediante la práctica de la comunicación direccional y empática para un mejor compromiso laboral. Los líderes pueden tener habilidades intrínsecas del lenguaje hablado para motivar a los empleados a través del intercambio interpersonal.

A lo cual Lee & Park (2021) en su estudio denominado “*Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey*”, artículo científico, Corea, Tipo de investigación correlacional, con una población conformada por trabajadores de 15 años a más y una muestra de 50,000 personas. La encuesta fue la técnica y el cuestionario fue el instrumento. Señalando la investigación que, el factor más decisivo de satisfacción laboral en la República de Corea fue la “calidad de la gestión” (25,53%), que forma parte del entorno social. A esto le siguieron, en orden descendente, "entorno físico", "situación ocupacional", "comportamiento social adverso" (parte del entorno social), "tiempo de trabajo", "intensidad del trabajo", "ingresos" y "habilidades y discreción". Es decir, los dos factores asociados al entorno social de los trabajadores (“calidad de gestión” y “comportamiento social adverso”) explicaron gran parte de la satisfacción o insatisfacción de cada trabajador (39,32%). Estableciendo la conclusión que los factores principales que afectan, para los trabajadores coreanos, la satisfacción en relación a las condiciones de trabajo han cambiado con el tiempo. Los factores que tienen mayor impacto en la satisfacción de las condiciones de trabajo son los siguientes: “ambiente físico”, “comportamiento social adverso”, “estatus ocupacional” y “calidad de gestión”. Es así que los trabajadores coreanos, recientemente, comenzaron a valorar el equilibrio en el ámbito personal y laboral, cuya satisfacción laboral no provenía especialmente por las “ganancias”. Durante el

período de análisis, los "ingresos" no fueron un factor importante para determinar la satisfacción laboral del trabajador, y el índice de importancia relativa está disminuyendo.

Y Boukis et al. (2020), en su estudio denominado "*Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style*", artículo científico, Emiratos Árabes Unidos. Tipo de investigación experimental. Población 46 hoteles de 5 estrellas en Abu Dhabi y muestra 653 empleados. Las técnicas la entrevista y la encuesta, los instrumentos la guía de entrevista y el cuestionario. Los resultados revelan un efecto significativo de las formas de descortesía del cliente sobre el estrés del rol [M aggr (SD) = 2,98 (1,14), M demanda (SD) = 2,25 (0,97); F = 11,75, p <0,001], y la agresión verbal del cliente tiene un efecto significativamente más fuerte sobre el estrés del rol, en comparación con las demandas excesivas del cliente, lo que confirma completamente H1a. De las dos covariables, la exposición previa a la descortesía del cliente tiene un efecto significativo sobre el estrés del rol (F = 46.76, p <.000), pero la capacidad para lidiar con la descortesía del cliente tiene un efecto no significativo sobre el estrés del rol (F = 2.07, p > .05). Conclusiones, los matices importantes entre el impacto del estilo de liderazgo promulgado dentro de la empresa, muestran que un estilo de liderazgo empoderado tiene un efecto más significativo en el bienestar de los trabajadores de primera línea que un estilo de laissez-faire (déjelo hacer), independientemente de la forma de comportamiento descortés que se encuentre (a excepción de las intenciones de represalia en las que ambos estilos se desempeñaron por igual). Estos hallazgos destacan la importancia de que las empresas de turismo y hotelería proporcionen a los colegas que trabajan en la primera línea de la prestación de servicios un entorno de trabajo alentador y de apoyo.

A lo cual Mateus (2019), en su estudio: "*La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones*", artículo científico, Colombia. Tipo de investigación cualitativa, descriptiva. Población conformada por artículos originales, artículos de revisión y de reflexión tanto en inglés como en castellano

entre los años 2010 y 2019 en base de datos indexadas, muestra por 5 artículos de Science Direct y 15 de Dialnet. La técnica utilizada fue la revisión bibliográfica y el instrumento la ficha de revisión bibliográfica. Cuyos resultados refieren que es importante y por ello se ha incrementado en la actualidad contar con líderes transformacionales, debido que brindan oportunidades para desarrollar culturas organizacionales y son el soporte para el crecimiento colectivo e individual. Y como conclusiones se tiene que el liderazgo transformacional consiste en potencializar las habilidades y capacidades de los colaboradores, con el fin de que puedan llegar a convertirse en futuros líderes dentro de la organización o que puedan cumplir funciones de liderazgo informal dentro de sus equipos de trabajo, contribuyendo así con la obtención de los logros propuestos.

También Vega & Alava (2017) refieren en su estudio: *“Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM”*, artículo científico, Ecuador. Tipo de investigación cuantitativa de diseño descriptivo. Población y muestra conformada por 234 empleados de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM), Técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados señalan que existe en ESPAM un estilo de liderazgo de Dirección en equipo, considerado como lo anhelado pues con la orientación a las personas propicia un balance con la orientación a los resultados, permitiendo la adaptación tanto de las situaciones como las personas, que es lo que se busca en el liderazgo situacional, conllevando a contar con un ambiente de trabajo agradable y alta satisfacción laboral. Y como conclusión indican que todos los líderes en la institución demuestran gran énfasis en la producción, con sólo ser guías en lugar de ordenar, logran que los empleados efectúen trabajos de forma independiente. Lo cual quiere decir que, pueden realizar con total autonomía los profesionales calificados y experimentados su trabajo y no es necesario un control excesivo.

Por su parte dentro de los antecedente nacionales contamos con Rey de Castro et al. (2020), en su estudio denominado *“Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing,*



*Lima, Perú*”, artículo científico, Perú. Investigación de tipo cuantitativa y aplicada, diseño no experimental, descriptiva. Población de 350 colaboradores de una empresa y la muestra 120 empleados. La encuesta, fue la técnica y el cuestionario el instrumento. En esta investigación, resalta la relación positiva y moderada en 0.246 con respecto a la Evaluación de Competencias con el Clima Laboral. Encontrándose que el 89.2% de trabajadores tienen una percepción general negativa, indicando en su organización tienen una valoración entre “Poco” y “Muy poco” la cual se basó en una evaluación de competencias. Como conclusión, el clima laboral en menor o mayor medida por diferentes factores tiende a verse afectado y es donde una adecuada e implementada gestión por competencias tiene importancia, teniendo implicancia en la combinación de las potencialidades de sus trabajadores y de los elementos intangibles exclusivos y el desarrollo de estas competencias que trascienden que la productividad sea mayor.

Y Barrios (2018) en su investigación denominada *“Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica - Puno”*, tesis, Perú. Investigación de tipo no experimental, diseño correlacional. Población y muestra 114 docentes del distrito de Capachica. La encuesta fue la técnica y el instrumento el cuestionario. Resultados señalan que en el año 2017 los centros educativos del distrito de Capachica – Puno, los estilos de liderazgo tienen relación directa y positiva con el clima organizacional en el 2017. Y las conclusiones refieren que en los centros educativos el clima organizacional tiene un nivel de influencia propicio, porque 54% de profesores están De acuerdo; 24% en desacuerdo; 18% Completamente de acuerdo respondieron un mínimo, traduciéndose que existe un clima organizacional favorable.

Así también tenemos a Penachi (2019) señala en su estudio *“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI”*, artículo científico, Perú. Tipo de investigación correlacional. Población trabajadores de la entidad y muestra 196 trabajadores. La encuesta fue la técnica

y el cuestionario el instrumento. Los resultados señalan que la relación entre el Clima Organizacional y la Eficiencia Laboral, entre la dos variables de estudio indican 71 personas que existe una relación casi siempre, luego casi siempre y siempre indican 33 personas que existe relación; en tanto algunas veces 31 personas manifiestan que existe relación directa, logrando inferir que un excelente Clima Organizacional mejora en los trabajadores la eficiencia. Requiriendo que un plan de reconocimiento por áreas, donde los profesionales más destacados sean premiados. Como conclusión en el Instituto Nacional de Defensa Civil cuenta con clima Organizacional en relación directa con el desempeño laboral del personal, porque está presente trabajo en equipo, los buenos valores, el compañerismo y la armonía en un ambiente de calidad y es donde el colaborador tendrá un mayor rendimiento. Más allá del aspecto económico, el personal que dirige las en las instituciones públicas, es importante según sus capacidades dotarle de capacitaciones, ascensos, entre otros puntos; que implican lograr los objetivos de la entidad.

Por su parte, Soto & Inga (2019) señalan en su estudio *“Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao”*, artículo científico, Perú. Tipo de investigación cualitativa. Población y muestra conformada por 34 tesis sustentadas. Técnica revisión bibliográfica, instrumento ficha de revisión bibliográfica. Los resultados referidos a las dimensiones de Clima organizacional, existe concordancia con: el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, organización, diseño organizacional, cultura organizacional, identidad, liderazgo, capacitación, control, autonomía, comunicación, recompensa, estructura e identidad. Así mismo, éstos coinciden en el desempeño laboral, en donde las dimensiones son: productividad laboral, responsabilidad, iniciativa, relaciones interpersonales, eficiencia, motivación, comportamiento, compromiso, habilidades, comunicación y satisfacción. Las conclusiones señalan que son amplios los conceptos operacionales y por ende encaminan a la elaboración del instrumento, dándole coherencia. No obstante, el proceso de validez y confiabilidad, lo realizan la gran mayoría por criterio de experto y denotan un índice de dificultad. Además, cuando no han sido validados

los instrumentos en otros contextos los métodos estadísticos ayudan a fortalecer la validez de éstos.

A lo cual Mori (2018) en su investigación: "*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico IDAT Sede Centro, Lima 2017*", tesis, Perú. Diseño descriptivo, correlacional, transeccional no experimental. Población y muestra conformada por 150 trabajadores del instituto. La encuesta es la técnica utilizada y el cuestionario es el instrumento. Los resultados señalan que existe entre el clima organizacional una relación significativa con la satisfacción laboral, porque la correlación de Rho de Spearman de 0,848 y una significancia de  $0,000 < 0,00$  de las variables. Y en conclusión señala que se relaciona la identidad y satisfacción laboral significativamente confirmando que es una autoorganización visionaria.

Y como teorías relacionadas al tema para la variable de estilos de liderazgo, Duran Seguel et al. (2019) define el liderazgo como el impacto relacional que se aplicado en determinada circunstancia, dispuesto por medio de la interacción de la correspondencia humana con la realización de uno o varios destinos explícitos; Y el liderazgo mantiene o se relaciona grandemente con las actividades administrativas pero en ella no es igual la definición en la administración.

Tenemos a al liderazgo activo es un fenómeno universal que emerge para resolver problemas de coordinación, motivación y cooperación en grupos humanos (Garfield et al., 2019; Zehnder et al., 2017). Aunque la función última de los líderes ha sido bastante estable a lo largo de la historia de la humanidad, las características próximas de los comportamientos de los líderes han variado dramáticamente (Lonati, 2020).

Jiménez & Villanueva (2018), el liderazgo es el proceso, impacto o arte de influenciar en los individuos para esforzarse energía y voluntariamente para que los objetivos se logren. Y García Solarte (2017) señala que un individuo puede ser un buen planificador y administrador, es decir, un genere eficaz, organizado y justo, sin embargo puede carecer de las habilidades de motiva de todo líder.

Añazco et al. (2018) refiere que el liderazgo es el impacto que sucede entre los seguidores y líderes, donde éstos se conjugan en el lazo para que los objetivos acordados se logren; donde la fuerza y posición del líder lo consigue cuando se dirige a sus simpatizantes, sin embargo no lo tiene. Siendo que es un tema vital el liderazgo en una organización, encontrándose el líder en una búsqueda constante de la productividad y eficacia, siempre en relación con sus seguidores para lograr en la organización el bienestar.

Benavides (2017), señala que los estilos de liderazgo son mezcla de comportamientos, rasgos y destrezas, que los líderes utilizan para interactuar con los seguidores; siendo que los rasgos y destrezas son el eje central de la conducta y es lo que retrata al líder. Finalmente, Pedraja Rejas & Riquelme Castañeda (2017) sostienen que las formas de liderazgo promueven un tipo de conducta del líder y establece la participación de los colaboradores, que viene a ser la clave para lograr en las organizaciones los resultados. Además incentiva más el despliegue de las potencialidades de los colaboradores y los mejores esfuerzos para lograr lo deseado.

En cuanto a la teoría del Liderazgo Carismático, García García (2020) señala que se atribuyen capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas a las personas debido a que se les observa comportamientos y ciertas actitudes carismáticas. Destacando entre ellas, a) *la Visión y articulación*: tiene una idealización de la visión pues propone un futuro mejor a la situación actual; y siendo capaz de reflejar la importancia de la visión para su comprensión para todos; b) *el Riesgo personal* relacionado a los riesgos personales y auto sacrificio en pro del alcance o cumplimiento de la visión; c) *la Sensibilidad a las necesidades de los seguidores*, lo que significa ser perceptivo a las necesidades, aptitudes y empático a los sentimientos de los demás; d) *el Comportamiento no convencional*, referido a los comportamientos de los demás percibidos o tomados como lo que van en posición contraria a las normas y es novedoso.

Siendo que el modelo del liderazgo transformacional, que todo líder trasciende e inspira a sus seguidores para alcanzar intereses particulares relacionados a los objetivos de la organización, logrando un efecto extraordinario y profundo en sus

subordinados. Además, cuando el líder considera valores morales más altos para llevar hacia un elevado propósito a sus seguidores. Y moviliza a los suyos hacia los niveles de motivación y moralidad más altos (Fernández & Quintero, 2017).

Referente a la variable clima laboral, Moreno & Perez (2018) mencionan que los seres humanos se adecuan en cualquier momento a una diversidad de situaciones con el objeto de mantener su equilibrio emocional y satisfacer sus necesidades. Quedando en un estado de adaptación donde no solamente se relaciona a la satisfacción de necesidades de seguridad y fisiológicas, siendo que se refiere a la pertenencia a un grupo social de autorrealización y estima.

Pilligua & Arteaga (2019) indican que, la mayor parte de empresas, busca que se establezca un contexto que propicie conservar sus parámetros de productividad para que ésta sobreviva, es decir, que estas compañías sean capaces de afrontar y resolver crisis y/o problemas que se presentan, adaptarse a los cambios, retos y desafíos; pero el recurso humano debe ser el factor principal para que el esfuerzo no sea interminable y pueda ser fructífero.

Ramos & Tejera (2017), manifiestan que el clima laboral es la participación para así experimentar y sentir que se vive en la organización. Y debe tener un buen clima laboral toda empresa, mostrando seguridad, estabilidad e integración; donde el recurso humano es muy importante en el ambiente de trabajo y ayuda al éxito y crecimiento de la organización. Y está relacionada estrechamente a las estrategias del liderazgo empresarial y manejo social de los directivos.

Respecto a sus dimensiones Valdés et al. (2018), la adaptación es la tarea y la consecuencia de ser flexible o adaptar, haciendo referencia al ajuste de algo a la acomodación respecto a otra cosa. Los trabajadores deben estar completamente ajustados y dentro de las organizaciones es una parte clave que debe existir, a fin que puedan realizar de manera competente su trabajo, a pesar de lo que generalmente se espera, se pueden generar desmotivaciones y abdicaciones intencionales.

Para satisfacer necesidades es necesario conocer cuál es el deseo que los compradores tienen por cierta marca o producto, se refiere a lograr en el mercado de consumo cumplir con las expectativas sugeridas según cada tipo de cliente según lo manifestado por Páez et al. (2017).

Por último el equilibrio emocional, (García-Pardo, 2018), infiere que: el cuerpo humano es capaz de sostenerse y asumir diferentes posiciones contrarias a la ley de la gravedad, para la búsqueda del equilibrio, poder realizar reacciones moderadas y controlar nuestros sentidos y/o emociones de forma razonable.

### III. METODOLOGÍA

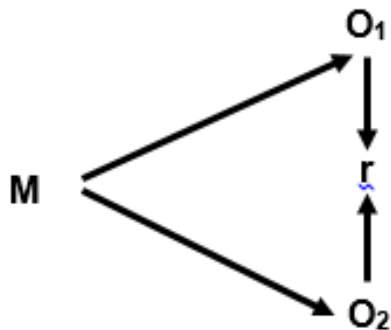
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio es de carácter explicativo que permite investigar aspectos de la realidad, denotando para ello su comportamiento sustentado en recoger datos de la zona estudio que relaciona a los objetivos y la hipótesis. Es por ello que se esté haciendo un alcance de estudio explicativo para así tener una eficiencia y optimización en el equipo de trabajo dentro de la institución.

La tesis tiene como consistencia de los estilos de liderazgo y clima laboral dentro las organizaciones que están relacionados al ambiente de trabajo de los aspectos fundamentales de los hechos observables (Concytec, 2018).

Siendo el diseño no experimental transversal, es decir, no se manipulará las variables y la recolección de los datos se hará una única vez.

La investigación es representada mediante el siguiente esquema



Donde:

M: Muestra conformada por 100 trabajadores de la DRTC

O1: Observación de la variable estilos de liderazgo

O2: Observación de la variable clima laboral

R: Correlación entre O1 y O2.

### **3.2. Variable y operacionalización**

**Variable 1:** Estilos de liderazgo.

**Variable 2:** Clima laboral.

La operacionalización de variables está en el anexo 2.

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **Población**

Supo (2015) que se debe identificar y ubicar a la población del estudio, en nuestro caso está formada por 118 personas que laboran en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín, ubicados en la sede Tarapoto, según reporte entregado por la Unidad de personal el 16 de junio de 2021 (mediante correo electrónico).

#### **Criterios de inclusión**

- Todo el personal que labora en la DRTC.

#### **Criterios de exclusión**

- Personal que no acepten colaborar en el estudio

#### **Muestra**

En este caso la población es igual a la muestra, pero incluyendo los criterios de exclusión 18 trabajadores no participaron del estudio, por lo tanto se tomará la muestra con 100 personas que laboran en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



| <b>DRTCSM</b>                |                     |
|------------------------------|---------------------|
| <b>Áreas</b>                 | <b>Trabajadores</b> |
| Dirección                    | 2                   |
| Áreas Administrativas        | 30                  |
| Área de Licencia de Conducir | 10                  |
| Área de Caja                 | 2                   |
| Área Contabilidad            | 10                  |
| Área de UTI                  | 2                   |
| Área de Logística            | 10                  |
| Área de Asesoría Jurídica    | 4                   |
| Área de Recursos Humanos     | 20                  |
| Área de Mecánica             | 10                  |
| <b>Total</b>                 | <b>100</b>          |

*Fuente:* Elaboración propia.

### **Muestreo**

Donde la elección no depende de la probabilidad sino de las particularidades de la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), se adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

### **Unidad de análisis**

Viene a ser la unidad de la cual se toma la información o datos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el estudio la unidad de análisis será el personal que labora en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín, ubicados en la sede Tarapoto.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Se adoptó la encuesta, que es una técnica de recogida de datos mediante interrogantes a los individuos; cuyo propósito de una problemática construida previamente es la obtención de información (López y Fachelli, 2015).

### **Instrumentos**

Los instrumentos son cualquier activo, dispositivo o configuración que se utiliza para adquirir, registrar o almacenar datos (Arias, 2006).

Se creó dos cuestionarios, uno para cada variable, con preguntas estructuradas con la finalidad de recoger la información.

### **Validación**

Los instrumentos se validaron mediante el juicio a través de expertos, a través de cinco especialistas en el tema de investigación quienes dieron su valoración a los cuestionarios presentados. Los resultados encontrados fueron:

| Variable            | N.º | Especialidad                                    | Promedio de validez | Opinión del experto                       |
|---------------------|-----|---|---------------------|---|
| Estilo de liderazgo | 1   | Doctor en ciencias de la educación - Metodólogo | 4.8                 | Procede la aplicación del instrumento     |
|                     | 2   | Maestro en administración de negocios           | 4.5                 | Procede la aplicación del instrumento     |
|                     | 3   | Maestro en Tecnología de la construcción        | 4.8                 | Considero que el instrumento es aplicable |
|                     | 4   | Maestro en Tecnología de la construcción        | 4.8                 | Considero que el instrumento aplicable    |
|                     | 5   | Maestro en gestión pública                      | 4.6                 | Procede la aplicación del instrumento     |
| Clima laboral       | 1   | Doctor en ciencias de la educación - Metodólogo | 4.8                 | Procede la aplicación del instrumento     |
|                     | 2   | Maestro en administración de negocios           | 4.5                 | Procede la aplicación del instrumento     |

|   |  |     |   |
|---|--|-----|---|
| 3 | Maestro en Tecnología de la construcción | 4.8 | Considero que el instrumento es aplicable |
| 4 | Maestro en Tecnología de la construcción | 4.8 | Considero que el instrumento es aplicable |
| 5 | Maestro en gestión pública               | 4.6 | Procede la aplicación del instrumento     |

El promedio de la evaluación del cuestionario de estilo de liderazgo fue 4.7 resultado que indica que existe coherencia en un 94% en la puntuación de los expertos, concluyendo que el cuestionario es válido para la aplicación en la investigación.

El promedio de la evaluación del cuestionario de clima laboral fue 4.7 resultado que indica que existe coherencia en un 94% en la puntuación de los expertos, concluyendo que el cuestionario es válido para la aplicación en la investigación.

### Confiabilidad

Alfa de Cronbach se empleó para medir la fiabilidad del cuestionarios en función a la cantidad de ítems y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus ítems (Ledesma, Rubén; Molina íbañez, Gabriel; Valero Mora, 2002) y se expresa de la siguiente forma:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: Número de ítems

Si : Suma de Varianzas de los Ítems en cada caso

St : Varianza de la suma de los Ítems de los casos.

$\alpha$  : Valor del alfa.

| Rango       | Descripción            |
|-------------|------------------------|
| -1 a 0      | No confiable           |
| 0.01 a 0.49 | Baja confiable         |
| 0.50 a 0.75 | Moderada Confiabilidad |
| 0.76 a 0.89 | Muy Confiabilidad      |
| 0.9 a 1.0   | Alta Confiabilidad     |

En donde se aplicó una prueba piloto que contó con 30 colaboradores. Con respecto de la variable estilo de liderazgo se alcanzó un alfa de Cronbach igual a 0.985 lo cual indicó que tiene una alta confiabilidad. Lo mismo sucedió para la variable clima laboral donde se obtuvo un valor igual a 0.976.

### **3.5. Procedimientos**

Se crearon los instrumentos de investigación los cuales pasaron por la validez de cinco expertos y la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach obtenidos de la muestra piloto, previa solicitud de autorización a la DRTCSM. Teniendo los dos resultados, aplicando a la muestra los instrumentos de la investigación. Posteriormente, se digitalizaron los datos en el programa Excel para ser procesados con el software estadístico SPSS V25.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Utilizando la estadística inferencial, para la obtención del coeficiente de correlación de Pearson para responder los objetivos respecto a la relación entre las dimensiones, variable y contrastar la hipótesis del estudio. Este coeficiente asegura valores entre -1 y 1, mostrando si hay sujeción inmediata (coeficiente positivo) o inverso (coeficiente negativo).

### **3.7. Aspectos éticos**

Se actuó de manera moral y experta, garantizando la calidad de ética resuelta en la presente mediante la aplicación de los principios éticos; los datos se trataron con la debida seriedad, se mantuvo el secreto y la veracidad de la información, respetando la autonomía de los docentes, no ocasionándolos ninguna consecuencia negativa y aplicando el principio de la justicia en sus resultados. Asimismo, se contó con la aprobación de la DRTCSM para la utilización de los datos con fines exclusivamente académica. También, la investigación se enmarca dentro del código de ética de la UCV, donde se citó a los autores de acuerdo a la norma internacional APA séptima edición. En tanto, cuenta con su referencia correspondiente. Por otro lado, la información presentada es objetiva y cuenta con el permiso del participante.

#### IV. RESULTADOS

Tabla 1

*Relación de la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.*

| <i>Estadísticas de la regresión</i> |       |
|-------------------------------------|-------|
| Coeficiente de correlación múltiple | 0.664 |
| Coeficiente de determinación $R^2$  | 0.441 |
| $R^2$ ajustado                      | 0.435 |
| Error típico                        | 9.348 |
| Observaciones                       | 100   |

En la tabla 1, se aprecia que existe relación positiva moderada entre el líder autoritario y el clima laboral con un coeficiente de Pearson igual a 0.664. Asimismo, el coeficiente de determinación es igual a 0.441, lo que indica que con un 44.1 % el clima laboral se ve influenciado por el líder autoritario.

Tabla 2

*Relación de la Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.*

| <i>Estadísticas de la regresión</i>         |       |
|---|-------|
| Coeficiente de correlación múltiple         | 0.648 |
| Coeficiente de determinación R <sup>2</sup> | 0.419 |
| R <sup>2</sup> ajustado                     | 0.413 |
| Error típico                                | 9.526 |
| Observaciones                               | 100   |

En la tabla 2 se aprecia que existe relación positiva moderada entre el líder democrático y el clima laboral con un coeficiente de Pearson igual a 0.648. Asimismo, el coeficiente de determinación es igual a 0.419, lo que indica que con un 41.9 % el clima laboral se ve influenciado por el líder democrático.

Tabla 3

*Relación de la Dimensión Líder liberal de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.*

| <i>Estadísticas de la regresión</i> |       |
|-------------------------------------|-------|
| Coeficiente de correlación múltiple |       |
|                                     | 0.752 |
| Coeficiente de determinación        |       |
| R <sup>2</sup>                      | 0.566 |
| R <sup>2</sup> ajustado             | 0.562 |
| Error típico                        | 8.234 |
| Observaciones                       | 100   |

En la tabla 3 se aprecia que existe relación positiva considerable entre el líder liberal y el clima laboral con un coeficiente de Pearson igual a 0.752. Asimismo, el coeficiente de determinación es igual a 0.566, lo que indica que con un 56.6 % el clima laboral se ve influenciado por el líder liberal.



Tabla 4

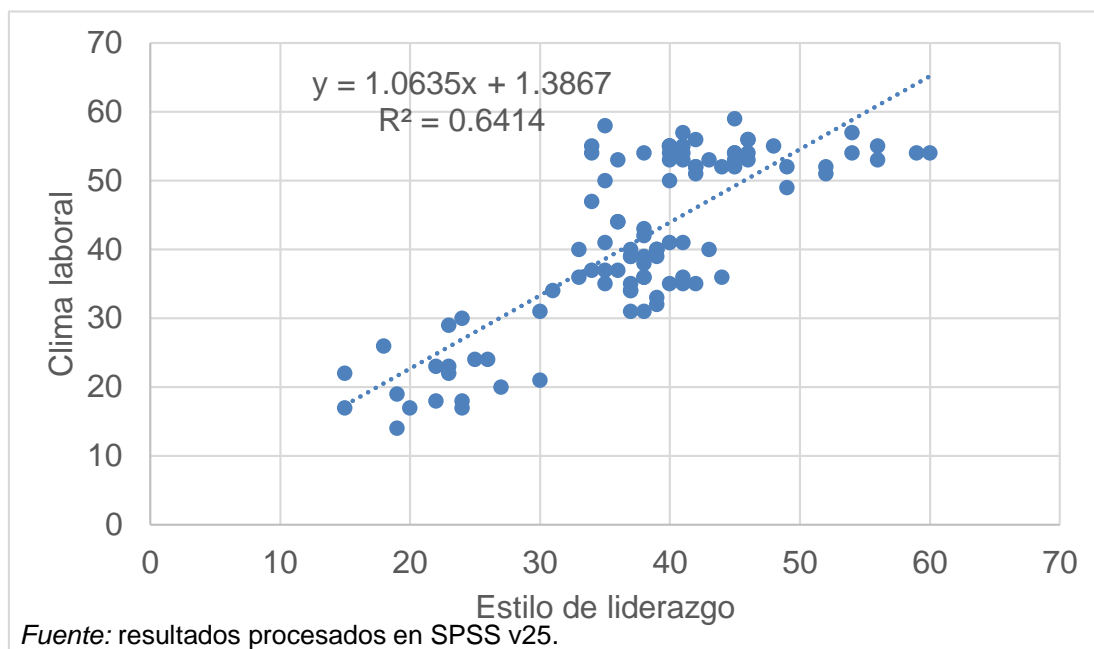
*Relación de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.*

| <i>Estadísticas de la regresión</i> |       |
|-------------------------------------|-------|
| Coeficiente de correlación múltiple | 0.801 |
| Coeficiente de determinación $R^2$  | 0.641 |
| $R^2$ ajustado                      | 0.638 |
| Error típico                        | 7.486 |
| Observaciones                       | 100   |

En la tabla 4 se aprecia que existe relación positiva considerable entre el estilo de liderazgo y el clima laboral con un coeficiente de Pearson igual a 0.801. Asimismo, el coeficiente de determinación es igual a 0.641, lo que indica que con un 64.1 % el clima laboral se ve influenciado por el estilo de liderazgo.

Figura 1.

*Diagrama de dispersión entre estilo de liderazgo y clima laboral.*



En la figura 1 se observa una relación lineal positiva entre el estilo de liderazgo y el clima laboral, asimismo, existe una dependencia del 64.1 % del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

### Contraste de hipótesis planteada en la investigación:

Ho: Los Estilos de Liderazgo no inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

Ha: Los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

Tabla 5

*Análisis de varianza entre la tecnología de la información y comunicación y el proceso de aprendizaje.*

|           | <i>Grados de libertad</i> | <i>Suma de cuadrados</i> | <i>Promedio de los cuadrados</i> | <i>F</i>    | <i>Sig.</i> |
|-----------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| Regresión | 1                         | 9822.644488              | 9822.644488                      | 175.2732459 | 0.000       |
| Residuos  | 98                        | 5492.105512              | 56.04189298                      |             |             |
| Total     | 99                        | 15314.75                 |                                  |             |             |

### Regla de decisión:

Sig > 0.05, aceptamos (H<sub>0</sub>)

Sig < 0.05, aceptamos (H<sub>a</sub>).

En la tabla 5, se aprecia un p-valor menor al margen de error o nivel de significancia ( $p < 0.05$ ), es decir una sig. ( $0,000 < 0.05$ ); por lo tanto hay pruebas estadísticas contundentes para rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), y aceptar la hipótesis general de la investigación. De tal manera que, los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

## V. DISCUSIÓN

Obtenidos los resultados del estudio; se encontró que el estilo de liderazgo autoritario conserva una relación positiva moderada con el clima laboral en la institución, pues el valor  $r$  o coeficiente de correlación de Pearson fue igual a 0.664. Asimismo, se encontró un coeficiente de determinación  $R^2$  igual a 0.441, de manera que, estadísticamente se ha demostrado que el estilo de liderazgo autoritario solo influye en un 44.1% en el clima laboral institucional. Con respecto a estos resultados se menciona que, los colaboradores y/o personal de la entidad, no están del todo conforme con este tipo de liderazgo y esa es la razón por la que tiene una relación moderada. Estos resultados conservan relación con el estudio de Rabiul & Yean (2021) quienes descubrieron que, el liderazgo transformacional no media relación con el compromiso laboral y Mateus (2019) es promover a los líderes de las organizaciones a capacitar a nuevos líderes para el trabajo en equipo dentro de la organización.

Según los resultados conseguidos en el estudio; en la que se encontró que el estilo de liderazgo democrático mantiene una relación positiva moderada con el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, pues el valor  $r$  o coeficiente de correlación de Pearson fue igual a 0.648. Asimismo, se encontró un coeficiente de determinación  $R^2$  igual a 0.419, de manera que, estadísticamente se ha demostrado que el estilo de liderazgo democrático solo influye en un 41.9% en el clima laboral institucional. Con respecto a estos resultados se menciona que, los colaboradores y/o personal de la institución, no están del todo conforme con este tipo de liderazgo al igual que el liderazgo autoritario, y esa es la razón por la que tiene una relación moderada. Estos resultados guardan relación con el estudio de Ufua et al. (2020), quienes demostraron que en ocasiones el proceso de toma de decisiones es lento debido a su proceso democrático y al uso de diversas investigaciones.

También se encontró que el estilo de liderazgo liberal mantiene una relación positiva considerable con el clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, pues el valor  $r$  o coeficiente de correlación de Pearson fue igual a 0.752. Asimismo, se encontró un coeficiente de determinación  $R^2$  igual a 0.566, de manera que, estadísticamente se ha demostrado que el estilo de liderazgo liberal influye en un 56.6 % en el clima laboral institucional. Con respecto a estos resultados se menciona que, los colaboradores y/o personal de la institución, se sienten más conforme con este tipo de liderazgo ya que es la única que superó el 50% y esa es la razón por la que tiene una relación considerable. Estos resultados conservan relación con el estudio de Vega & Alava (2017) quienes demostraron que, este tipo de liderazgo situacional promueve un balance entre la orientación a los resultados y la orientación a las personas, adecuándose a situaciones diferentes e individuos, trayendo como resultado índice alto de satisfacción laboral y un gran ambiente de trabajo. Lo cual concuerda con la investigación Chemin (2021) que con el ejemplo se debe liderar.

Finalmente, se terminó aceptando la hipótesis general, afirmando que los estilos de liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, pues se encontró un  $p$  – valor igual a 0.000 y al compararlo con el margen de error o nivel de significancia es menor ( $0.000 < 0.05$ ), por lo que se concluye que existe pruebas estadísticamente significativas que avalan lo anterior mencionado. Lo cual concuerda con el estudio de Barrios (2018) quien determinó que existe una relación directa y positiva entre el liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas. Resultados que conservan relación con el estudio de Mori (2018) quien en su investigación demostró estadísticamente que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral existe una significativa relación.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Los estilos de liderazgo inciden significativamente en el clima laboral en la entidad; hallándose una sig. bilateral ( $0,000 < 0,05$ ) y una correlación de Pearson ( $r=0,801$ ) que representa un grado de relación positiva considerable; y también el coeficiente de determinación (0.641) nos indica que con un 64.1 % el estilo de liderazgo influye en y clima laboral.
  
- 6.2. Existe una relación positiva moderada ( $r=664$ ) entre el estilo de liderazgo autoritario y el clima laboral en la institución.
  
- 6.3. Existe una relación positiva moderada ( $r=648$ ) entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en la entidad.
  
- 6.4. Existe una relación positiva considerable ( $r=752$ ) entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en la institución.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1. Es importante fortalecer el liderazgo del personal con la finalidad de reconfortar el clima laboral en la institución.
- 7.2. En la entidad se requiere identificar a los líderes autoritarios y desarrollar un plan de capacitaciones con la finalidad de mejorar la relación moderada que existe con el clima laboral.
- 7.3. Identificar a los líderes democráticos y desarrollar un plan de capacitaciones con la finalidad de mejorar la relación moderada que existe con el clima laboral en la institución.
- 7.4. A los líderes liberales de la institución y desarrollar un plan de capacitación con la finalidad de conservar y fortalecer la relación positiva considerable con el clima laboral en la entidad.

## REFERENCIAS

- Añazco, K., Guerrero, M., Sánchez, Ó., & Valdiviesos, R. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Arias, F. G. (2006). *mitos y errores en la elaboración de TESIS Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN* (Episteme (ed.); 3rd ed.).
- Barrios, A. (2018). *ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA - PUNO*.
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.Info*, 41, 123–140. <https://doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77(March 2019). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103997>
- Chemin, M. (2021). Does appointing team leaders and shaping leadership styles increase effort? Evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 186, 12–32. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.02.014>
- Duran Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40, 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/19404003.html>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal*



- of *Family Business Strategy*, 12(1), 100374.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- García-Pardo, A. (2018). Development of emotional stability in dual pathology: A proposal for brief intervention. *Clinica y Salud*, 29(3), 133–137.  
<https://doi.org/10.5093/clysa2018a19>
- García García, M. D. (2020). Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático. Perfiles de un líder educativo. *Dominio de Las Ciencias*, 6(2), 718–739. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1191>
- García Solarte, M. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-Minister*, 31, 25–46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Garfield, Z. H., Hubbard, R. L., & Hagen, E. H. (2019). Evolutionary Models of Leadership: Tests and Synthesis. *Human Nature*, 30(1), 23–58.  
<https://doi.org/10.1007/s12110-019-09338-4>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (INTERAMERICANA EDITORES (ed.); 6th ed.). MCGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Mc Graw Hill* (Vol. 1, Issue Mexico).
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183–195.
- Ledesma, Rubén; Molina íbañez, Gabriel; Valero Mora, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143–152.  
<http://www.scielo.br/pdf/psuf/v7n2/v7n2a03>
- Lee, C., & Park, S. (2021). Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Lonati, S. (2020). What explains cultural differences in leadership styles? On the

- agricultural origins of participative and directive leadership. *Leadership Quarterly*, 31(2), 101305. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.003>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mateus, J. (2019). La influencia de los estilos de liderazgo a la productividad de las organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada*, 8(2), 1–22. <https://www.core.ac.uk/download/pdf/286064039.pdf>
- Moreno, S., & Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral. *Artículo*, 1–15. [scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf](https://scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf)
- Mori, G. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico IDAT Sede Centro, Lima 2017. In *Universidad César Vallejo*.
- Páez, P., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2017). Necesidades Humanas Y Política Social. *Revista Republicana*, 22, 131–158. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2017.v22.a23>
- Pedraja Rejas, L., & Riquelme Castañeda, J. (2017). El estudio de los estilos de liderazgo en el campo de la educación. *Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 42(11), 709–709.
- Penachi, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 85–93. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(October 2020), 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Study of the Relationship Between Culture, Climate and Labour Force in Ecuador. *Accion Psicologica*, 14(2), 225. <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Rey de Castro, D. E., Gutiérrez, J. E., & Uribe, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y

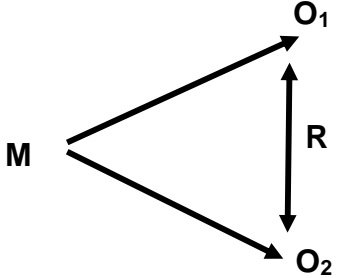
- outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73–82.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formacion Universitaria*, 13(1), 135–144.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Soto, C., & Inga, A. (2019). Systematic review of climate and organizational performance in Lima and Callao. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 8(4), 95–117.
- Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis-Tu proyecto de investigación en un solo día*.
- Ufua, D. E., Salau, O. P., Ikpefan, O., Dirisu, J. I., & Okoh, E. E. (2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *Heliyon*, 6(7), e04270.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04270>
- Valdés, R., López, V., & Caco-López, A. (2018). Coexistence in schools: Adaptation and validation of a Mexican instrument in Chile. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 20(3), 80–91.  
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.3.1720>
- Vega, M., & Alava, F. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el Índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17–43. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.2017.284>
- Zehnder, C., Herz, H., & Bonardi, J. P. (2017). A productive clash of cultures: Injecting economics into leadership research. *Leadership Quarterly*, 28(1), 65–85. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.004>

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

### Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.

| Formulación del problema  | Objetivos   | Hipótesis   | Técnica e Instrumentos   |
|---|---|---|--|
| <p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿De qué manera la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?</p> <p>¿De qué manera la dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?</p> <p>¿De qué manera la Dimensión Líder liberal de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Laboral en la</p> | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación de la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> <p>Determinar la relación de la Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> <p>Determinar la relación de la Dimensión Líder liberal de los Estilos de Liderazgo y el</p> | <p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>H1 La Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> <p>H2 La Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> <p>H3 Líder liberal de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.</p> | <p><b>Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta.</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario.</li> </ul> |

| Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín?  | Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín.   |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
|---|--|--|--|-----------|-------------|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------|------------|------------------------|----------------------|
| <b>Diseño de investigación</b>  | <b>Población y muestra</b>   | <b>Variables y dimensiones</b>   |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
| <p>La presente investigación se desarrollará siguiendo un diseño no experimental descriptivo transversal psicométrico. Se seguirá siguiente esquema:</p>  <p>Dónde:<br/>M: Muestra de estudio</p> | <p><b>Población</b></p> <p>La población del presente trabajo de investigación está constituida por 100 personas que laboran en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de San Martín.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Para la naturaleza de la investigación se tomará como muestra representativa a 100 personas que laboran en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, a criterio del investigador.</p> | <table border="1" data-bbox="1160 699 1727 1225"> <thead> <tr> <th data-bbox="1160 699 1469 751">Variables</th> <th data-bbox="1469 699 1727 751">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1160 751 1469 962" rowspan="3">Estilos de liderazgo</td> <td data-bbox="1469 751 1727 804">Líder Autoritario</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 804 1727 857">Líder Democrático</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 857 1727 962">Líder Liassez Farire o Liberal</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1160 962 1469 1225" rowspan="3">Clima laboral</td> <td data-bbox="1469 962 1727 1035">Adaptación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1035 1727 1129">Satisfacer Necesidades</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1129 1727 1225">Equilibrio Emocional</td> </tr> </tbody> </table> |  | Variables | Dimensiones | Estilos de liderazgo | Líder Autoritario | Líder Democrático | Líder Liassez Farire o Liberal | Clima laboral | Adaptación | Satisfacer Necesidades | Equilibrio Emocional |
| Variables   | Dimensiones  |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
| Estilos de liderazgo  | Líder Autoritario  |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
|   | Líder Democrático  |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
|   | Líder Liassez Farire o Liberal   |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
| Clima laboral   | Adaptación   |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
|   | Satisfacer Necesidades   |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |
|   | Equilibrio Emocional   |  |  |           |             |                      |                   |                   |                                |               |            |                        |                      |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| O1: Estilos de liderazgo<br>O2: Clima laboral<br>R: Relación entre O1 y O2 |  |  |  |
|--|--|--|--|

## Anexo 2. Operacionalización de variables

| Variables                   | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones  | Escala de medición    |
|-----------------------------|---|---|--|-----------------------|
| <b>Estilos de liderazgo</b> | <p>EGOAVIL (2003), manifestó:<br/>           Hablar de estilos de liderazgo no se define solamente al tipo de líder o interés del grupo, sino también en función a los demás y como lograr establecer un clima organizacional.</p>  | <p>Se medirá a través del clima laboral que va evaluando diferentes estilos de liderazgo.</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Líder Autoritario.</li> <li>● Líder Democrático.</li> <li>● Líder Liassez Faire o Liberal.</li> </ul> | <p>Escala ordinal</p> |
| <b>Clima laboral</b>        | <p>PALMA (2004), manifestó:<br/>           Menciona que el clima laboral es la percepción del colaborador, con respecto a su entorno laboral, en la interacción con su grupo de trabajo, como responsables, en la identificación en su compañía y compromiso laboral.</p> | <p>El clima laboral u organizacional se obtendrá 3 dimensiones de acuerdo a las necesidades del empleado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptación</li> <li>● Satisfacer Necesidades</li> <li>● Equilibrio Emocional</li> </ul>               | <p>Escala ordinal</p> |



### Anexo 3. Instrumentos de investigación

#### CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

El presente cuestionario es parte de la Investigación: “**Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín**”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación.

- Marque con un aspa (X) el número que mejor le Identifica

|                      |       |                |               |                |         |
|----------------------|-------|----------------|---------------|----------------|---------|
| Escala de Valoración | 1     | 2              | 3             | 4              | 5       |
|                      | Nunca | Ocasionalmente | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |

| Proporción   | Valoración |   |   |   |   |
|--|------------|---|---|---|---|
| 1. ¿Usted considera que su jefe inmediato superior, es autoritario en su centro de trabajo?  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿Para usted su jefe inmediato superior, al momento de tomar decisiones de cualquier índole, lo realiza sin considerar la opinión de los demás trabajadores? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿Sus compañeros de trabajo toman decisiones individuales y no coordinan con los demás trabajadores?   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿Sabe usted si la toma de decisiones dentro de su organización se realiza por consenso de todos los trabajadores incluyendo los jefes inmediatos?           | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿Considera usted que los funcionarios de la organización, motivan al personal antes de empezar a realizar sus actividades diarias permanentemente?          | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿Existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo para poder cumplir   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| eficazmente con los objetivos y metas de la organización?   |   |   |   |   |   |
| 7. ¿Conoce usted si los funcionarios de la organización delegan autoridad a los trabajadores dentro de su centro de labores?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿Usted cuando tiene que realizar otras actividades fuera de su organización delega funciones a su compañero de trabajo?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ¿Sus compañeros de trabajo están en constante contacto o coordinación con los demás por temas netamente laborales en su organización?                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ¿Sabe usted si los jefes inmediatos superiores están en constante contacto con su personal a cargo para ver las actividades que se realizan dentro del centro de trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

El presente cuestionario es parte de la Investigación: “**Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín**”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación.

- Marque con un aspa (X) el número que mejor le Identifica

|                      |       |                |               |                |         |
|----------------------|-------|----------------|---------------|----------------|---------|
| Escala de Valoración | 1     | 2              | 3             | 4              | 5       |
|                      | Nunca | Ocasionalmente | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |

| Proporción  | Valoración |   |   |   |   |
|---|------------|---|---|---|---|
| 1. ¿En la organización, hay un ambiente de trabajo agradable?   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿Recibe una gestión de información adecuada para desempeñarse correctamente en el trabajo?                           | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿Puede comunicarse y relacionarse fácilmente en su área de trabajo?  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿La organización reconoce y valora el esfuerzo de trabajo que realiza usted mediante su desempeño?                   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿La organización utiliza charlas o capacitaciones para reforzar su gestión de información en la atención al usuario? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿La empresa cumple la misión principal que es encaminar hacia los objetivos a los colaboradores?                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ¿La organización cuenta con una infraestructura adecuada para la labor de trabajo?                                   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 8. ¿En el trabajo solucionan los problemas o inconvenientes que se dan en las actividades de trabajo de manera eficaz? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ¿Se adapta y realiza sus actividades de trabajo bajo presión?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ¿Tiene libertad para realizar su labor en el trabajo?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Anexo 4. Base de datos

| N° | Estilos de liderazgo |                   |               |                     | Clima laboral |                             |                      |               |
|----|----------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
|    | Lider autoritario    | Lider democrático | Lider liberal | Estilo de liderazgo | Adaptación    | Satisfacción de necesidades | Equilibrio emocional | Clima laboral |
| 1  | 7                    | 4                 | 4             | 15                  | 4             | 6                           | 7                    | 17            |
| 2  | 6                    | 5                 | 8             | 19                  | 6             | 5                           | 8                    | 19            |
| 3  | 8                    | 8                 | 4             | 20                  | 6             | 5                           | 6                    | 17            |
| 4  | 7                    | 7                 | 9             | 23                  | 6             | 8                           | 8                    | 22            |
| 5  | 5                    | 7                 | 6             | 18                  | 9             | 9                           | 8                    | 26            |
| 6  | 5                    | 5                 | 5             | 15                  | 7             | 8                           | 7                    | 22            |
| 7  | 9                    | 8                 | 7             | 24                  | 5             | 5                           | 8                    | 18            |
| 8  | 8                    | 4                 | 7             | 19                  | 5             | 5                           | 4                    | 14            |
| 9  | 8                    | 8                 | 6             | 22                  | 8             | 6                           | 4                    | 18            |
| 10 | 6                    | 7                 | 9             | 22                  | 7             | 8                           | 8                    | 23            |
| 11 | 5                    | 7                 | 11            | 23                  | 9             | 7                           | 7                    | 23            |
| 12 | 4                    | 8                 | 14            | 26                  | 9             | 7                           | 8                    | 24            |
| 13 | 7                    | 8                 | 10            | 25                  | 6             | 9                           | 9                    | 24            |
| 14 | 7                    | 5                 | 12            | 24                  | 6             | 4                           | 7                    | 17            |
| 15 | 5                    | 8                 | 14            | 27                  | 7             | 9                           | 4                    | 20            |
| 16 | 6                    | 9                 | 15            | 30                  | 6             | 4                           | 11                   | 21            |
| 17 | 5                    | 7                 | 12            | 24                  | 12            | 6                           | 12                   | 30            |
| 18 | 7                    | 5                 | 11            | 23                  | 10            | 6                           | 13                   | 29            |
| 19 | 14                   | 6                 | 10            | 30                  | 13            | 4                           | 14                   | 31            |
| 20 | 14                   | 9                 | 14            | 37                  | 13            | 6                           | 15                   | 34            |
| 21 | 12                   | 8                 | 11            | 31                  | 10            | 12                          | 12                   | 34            |
| 22 | 13                   | 12                | 11            | 36                  | 12            | 11                          | 14                   | 37            |
| 23 | 12                   | 11                | 10            | 33                  | 12            | 14                          | 10                   | 36            |
| 24 | 14                   | 14                | 14            | 42                  | 11            | 12                          | 12                   | 35            |
| 25 | 12                   | 15                | 11            | 38                  | 10            | 15                          | 11                   | 36            |
| 26 | 11                   | 15                | 12            | 38                  | 11            | 15                          | 13                   | 39            |
| 27 | 14                   | 10                | 13            | 37                  | 10            | 15                          | 10                   | 35            |
| 28 | 14                   | 12                | 12            | 38                  | 15            | 11                          | 12                   | 38            |
| 29 | 12                   | 14                | 12            | 38                  | 15            | 15                          | 13                   | 43            |
| 30 | 13                   | 12                | 13            | 38                  | 14            | 12                          | 10                   | 36            |
| 31 | 13                   | 13                | 11            | 37                  | 10            | 13                          | 11                   | 34            |
| 32 | 13                   | 12                | 12            | 37                  | 14            | 10                          | 15                   | 39            |
| 33 | 11                   | 14                | 14            | 39                  | 12            | 14                          | 14                   | 40            |
| 34 | 12                   | 12                | 15            | 39                  | 13            | 14                          | 13                   | 40            |

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 35 | 11 | 15 | 14 | 40 | 15 | 13 | 13 | 41 |
| 36 | 14 | 13 | 13 | 40 | 13 | 10 | 12 | 35 |
| 37 | 13 | 10 | 10 | 33 | 13 | 12 | 15 | 40 |
| 38 | 10 | 15 | 10 | 35 | 12 | 10 | 15 | 37 |
| 39 | 11 | 15 | 13 | 39 | 11 | 12 | 10 | 33 |
| 40 | 14 | 13 | 14 | 41 | 14 | 15 | 12 | 41 |
| 41 | 11 | 14 | 10 | 35 | 14 | 11 | 10 | 35 |
| 42 | 11 | 15 | 12 | 38 | 10 | 11 | 10 | 31 |
| 43 | 15 | 14 | 12 | 41 | 11 | 14 | 10 | 35 |
| 44 | 12 | 10 | 13 | 35 | 15 | 15 | 11 | 41 |
| 45 | 13 | 13 | 13 | 39 | 12 | 14 | 13 | 39 |
| 46 | 15 | 14 | 15 | 44 | 13 | 11 | 12 | 36 |
| 47 | 15 | 15 | 11 | 41 | 10 | 12 | 14 | 36 |
| 48 | 13 | 15 | 11 | 39 | 12 | 13 | 15 | 40 |
| 49 | 13 | 12 | 12 | 37 | 12 | 13 | 14 | 39 |
| 50 | 11 | 15 | 11 | 37 | 11 | 15 | 14 | 40 |
| 51 | 15 | 15 | 13 | 43 | 15 | 12 | 13 | 40 |
| 52 | 13 | 15 | 11 | 39 | 10 | 11 | 11 | 32 |
| 53 | 11 | 10 | 13 | 34 | 12 | 12 | 13 | 37 |
| 54 | 11 | 15 | 11 | 37 | 10 | 10 | 11 | 31 |
| 55 | 14 | 10 | 12 | 36 | 15 | 13 | 16 | 44 |
| 56 | 12 | 14 | 10 | 36 | 15 | 11 | 18 | 44 |
| 57 | 14 | 10 | 14 | 38 | 12 | 14 | 16 | 42 |
| 58 | 12 | 10 | 12 | 34 | 14 | 15 | 18 | 47 |
| 59 | 10 | 14 | 12 | 36 | 15 | 19 | 19 | 53 |
| 60 | 15 | 14 | 13 | 42 | 14 | 17 | 20 | 51 |
| 61 | 15 | 13 | 12 | 40 | 15 | 20 | 20 | 55 |
| 62 | 15 | 14 | 11 | 40 | 12 | 20 | 18 | 50 |
| 63 | 11 | 11 | 13 | 35 | 13 | 18 | 19 | 50 |
| 64 | 11 | 13 | 10 | 34 | 18 | 19 | 18 | 55 |
| 65 | 14 | 14 | 13 | 41 | 18 | 18 | 18 | 54 |
| 66 | 11 | 13 | 10 | 34 | 17 | 18 | 19 | 54 |
| 67 | 14 | 10 | 11 | 35 | 19 | 20 | 19 | 58 |
| 68 | 13 | 13 | 14 | 40 | 17 | 20 | 16 | 53 |
| 69 | 10 | 13 | 15 | 38 | 20 | 16 | 18 | 54 |
| 70 | 10 | 15 | 15 | 40 | 18 | 17 | 20 | 55 |
| 71 | 11 | 13 | 18 | 42 | 16 | 20 | 16 | 52 |
| 72 | 15 | 12 | 19 | 46 | 19 | 16 | 18 | 53 |
| 73 | 13 | 10 | 17 | 40 | 19 | 16 | 20 | 55 |
| 74 | 14 | 10 | 17 | 41 | 18 | 18 | 17 | 53 |
| 75 | 10 | 15 | 20 | 45 | 20 | 19 | 20 | 59 |
| 76 | 13 | 14 | 18 | 45 | 20 | 17 | 17 | 54 |

|     |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 77  | 12 | 10 | 20 | 42 | 20 | 18 | 18 | 56 |
| 78  | 13 | 10 | 18 | 41 | 19 | 20 | 16 | 55 |
| 79  | 12 | 13 | 17 | 42 | 16 | 17 | 19 | 52 |
| 80  | 11 | 12 | 17 | 40 | 17 | 20 | 17 | 54 |
| 81  | 14 | 14 | 18 | 46 | 19 | 18 | 17 | 54 |
| 82  | 14 | 14 | 20 | 48 | 18 | 17 | 20 | 55 |
| 83  | 12 | 14 | 20 | 46 | 17 | 19 | 20 | 56 |
| 84  | 15 | 14 | 17 | 46 | 20 | 19 | 17 | 56 |
| 85  | 12 | 14 | 17 | 43 | 16 | 19 | 18 | 53 |
| 86  | 11 | 13 | 17 | 41 | 20 | 19 | 18 | 57 |
| 87  | 13 | 13 | 19 | 45 | 18 | 17 | 17 | 52 |
| 88  | 14 | 11 | 20 | 45 | 18 | 16 | 19 | 53 |
| 89  | 15 | 12 | 17 | 44 | 17 | 18 | 17 | 52 |
| 90  | 15 | 12 | 18 | 45 | 17 | 18 | 19 | 54 |
| 91  | 19 | 15 | 18 | 52 | 18 | 16 | 18 | 52 |
| 92  | 17 | 14 | 18 | 49 | 16 | 17 | 19 | 52 |
| 93  | 20 | 20 | 19 | 59 | 16 | 18 | 20 | 54 |
| 94  | 16 | 16 | 17 | 49 | 16 | 17 | 16 | 49 |
| 95  | 18 | 17 | 17 | 52 | 17 | 16 | 18 | 51 |
| 96  | 20 | 20 | 20 | 60 | 16 | 18 | 20 | 54 |
| 97  | 16 | 19 | 19 | 54 | 20 | 16 | 18 | 54 |
| 98  | 20 | 18 | 18 | 56 | 17 | 17 | 19 | 53 |
| 99  | 16 | 19 | 19 | 54 | 20 | 17 | 20 | 57 |
| 100 | 19 | 17 | 20 | 56 | 19 | 19 | 17 | 55 |





## Anexo 5. Validación por Juicio de expertos



### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Torres Delgado, Wilson  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en ciencias de la educación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario estilos de liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5         |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |   |   |   |   | X         |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |   |   |   |   | X         |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de Liderazgo  |   |   |   |   | X         |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |   |   |   |   | X         |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |   |   |   |   | X         |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |   |   |   |   | X         |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |   |   |   |   | X         |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de Liderazgo  |   |   |   |   | X         |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |   |   |   | X |           |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |   |   |   | X |           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   |   |   | <b>48</b> |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Procede la aplicación del instrumento.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 15 de julio de 2021

Dr. Wilson Torres Delgado  
 Docente en Metodología  
 UNSM



### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Torres Delgado, Wilson  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en ciencias de la educación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario clima laboral  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5         |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |   |   |   |   | X         |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |   |   |   |   | X         |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: clima laboral   |   |   |   |   | X         |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |   |   |   |   | X         |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |   |   |   |   | X         |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |   |   |   |   | X         |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |   |   |   |   | X         |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: clima laboral   |   |   |   |   | X         |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |   |   |   | X |           |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |   |   |   | X |           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   |   |   | <b>48</b> |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Procede la aplicación del instrumento.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 15 de julio de 2021

Dr. Wilson Torres Delgado  
 Docente en Metodología  
 UNSM

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: MBA Cárdenas García, Angel  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en administración de negocios  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario estilos de liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |    |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|----|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |   |   |   |   | X |    |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |   |   |   |   | X |    |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de Liderazgo  |   |   |   |   | X |    |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |   |   |   |   | X |    |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |   |   |   |   | X |    |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |   |   |   |   | X |    |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |   |   |   |   | X |    |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de Liderazgo  |   |   |   |   | X |    |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |   |   | X |   |   |    |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |   | X |   |   |   |    |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   |   |   |   | 45 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Procede la aplicación del instrumento.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.5

Tarapoto, 15 de julio de 2021



MBA. Angel Cárdenas García  
 DOCENTE EN METROLOGÍA  
 L. 191946

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: MBA Cárdenas García, Angel  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en administración de negocios  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario clima laboral  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |    |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|----|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |   |   |   |   | X |    |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |   |   |   |   | X |    |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: clima laboral   |   |   |   |   | X |    |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |   |   |   |   | X |    |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |   |   |   |   | X |    |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |   |   |   |   | X |    |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |   |   |   |   | X |    |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: clima laboral   |   |   |   |   | X |    |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |   |   | X |   |   |    |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |   | X |   |   |   |    |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   |   |   |   | 45 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Procede la aplicación del instrumento.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.5

Tarapoto, 15 de julio de 2021



MBA. Angel Cárdenas García  
 DOCENTE EN METROLOGÍA  
 L. 191946

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: M.Sc. Maldonado Lozano, Amelia Eunice  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestra en Tecnología de la Construcción  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario estilos de liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-----------|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |           |   |   |   | X |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |           |   |   |   | X |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de Liderazgo  |           |   |   |   | X |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |           |   |   |   | X |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |           |   |   |   | X |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |           |   |   |   | X |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |           |   |   |   | X |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de Liderazgo  |           |   |   |   | X |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |           |   |   | X |   |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |           |   |   | X |   |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   | <b>48</b> |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Considero que el instrumento es aplicable.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.8

Tarapoto, 15 de julio de 2021

  
 Ing. Amelia Eunice Maldonado Lozano  
 Maestra en Tecnología de la construcción

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: M.Sc. Maldonado Lozano, Amelia Eunice  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestra en Tecnología de la Construcción  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario clima laboral  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-----------|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |           |   |   |   | X |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |           |   |   |   | X |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: clima laboral   |           |   |   |   | X |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |           |   |   |   | X |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |           |   |   |   | X |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |           |   |   |   | X |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |           |   |   |   | X |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: clima laboral   |           |   |   |   | X |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |           |   |   | X |   |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |           |   |   | X |   |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   | <b>48</b> |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Considero que el instrumento es aplicable.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.8

Tarapoto, 15 de julio de 2021

  
 Ing. Amelia Eunice Maldonado Lozano  
 Maestra en Tecnología de la construcción

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: M.Sc. Paredes Aguilar, Luis  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en Tecnología de la Construcción  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario estilos de liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5         |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |   |   |   |   | X         |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |   |   |   |   | X         |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de Liderazgo  |   |   |   |   | X         |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |   |   |   |   | X         |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |   |   |   |   | X         |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |   |   |   |   | X         |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |   |   |   |   | X         |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de Liderazgo  |   |   |   |   | X         |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |   |   |   | X |           |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |   |   |   | X |           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   |   |   | <b>48</b> |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Considero que el instrumento es aplicable.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.8

Tarapoto, 15 de julio de 2021

  
 Ing. Luis Paredes Aguilar  
 Maestro en Tecnología de la construcción

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: M.Sc. Paredes Aguilar, Luis  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en Tecnología de la Construcción  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario clima laboral  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5         |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |   |   |   |   | X         |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |   |   |   |   | X         |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: clima laboral   |   |   |   |   | X         |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |   |   |   |   | X         |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |   |   |   |   | X         |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |   |   |   |   | X         |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |   |   |   |   | X         |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: clima laboral   |   |   |   |   | X         |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |   |   |   | X |           |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |   |   |   | X |           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   |   |   | <b>48</b> |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Considero que el instrumento es aplicable.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.8

Tarapoto, 15 de julio de 2021

  
 Ing. Luis Paredes Aguilar  
 Maestro en Tecnología de la construcción

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: M.Sc. Rengifo Amasifen, Roger Ricardo  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en gestión pública  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario estilos de liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-----------|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |           |   |   |   | X |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |           |   |   |   | X |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de Liderazgo  |           |   |   |   | X |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |           |   |   |   | X |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |           |   |   |   | X |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |           |   |   |   | X |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |           |   |   |   | X |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de Liderazgo  |           |   |   |   | X |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |           |   | X |   |   |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |           |   | X |   |   |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   | <b>46</b> |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al Instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Procede la aplicación del instrumento.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.6

Tarapoto, 15 de julio de 2021

  
 CPCC Mtro. Roger R. Rengifo Amasifen  
 MAT. 14-1090  
 CERTIFICACIÓN N° 201220167

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: M.Sc. Rengifo Amasifen, Roger Ricardo  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en gestión pública  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario clima laboral  
 Autor (s) del instrumento (s): Padilla Meléndez, Joel

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS            | INDICADORES   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-----------|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.  |           |   |   |   | X |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Estilos de Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                      |           |   |   |   | X |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: clima laboral   |           |   |   |   | X |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |           |   |   |   | X |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.  |           |   |   |   | X |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.   |           |   |   |   | X |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.   |           |   |   |   | X |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: clima laboral   |           |   |   |   | X |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.   |           |   | X |   |   |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.   |           |   | X |   |   |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   | <b>46</b> |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al Instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Procede la aplicación del instrumento.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.6

Tarapoto, 15 de julio de 2021

  
 CPCC Mtro. Roger R. Rengifo Amasifen  
 MAT. 14-1090  
 CERTIFICACIÓN N° 201220167