



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Magíster en Gestión Pública**

**AUTORA:**

**Br. Karen Vanesa Toribio Cayo**

**ASESOR:**

**Mg. Jesús Enrique Núñez Untiveros**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del Talento Humano**

**PERÚ – 2017**

## **Página del Jurado**

-----

### **Presidente**

Mg. Blanca Rodríguez Rojas

-----

### **Secretario**

Mg. Eliana Castañeda Núñez

-----

### **Vocal**

Mg. Jesús Núñez Untiveros

### **Dedicatoria**

A mi Dios, a mi amada madre Paulina, a mi alegre padre Carlos, a mis hermanas Joselin y Judith, al amor de mi vida Alan, a mis abuelitos Gerardo y Martina, a mi prima Meri y familia, amistades y maestros queridos.

### **Agradecimiento**

A mi Dios por su infinito amor, a mi madre Paulina por su gran ejemplo de fortaleza, a mi padre Carlos por su ejemplo de perseverancia, a mis hermanas Joselin y Judith por sus consejos, a mi amor Alan por su apoyo incondicional, a mis abuelitos Gerardo y Martina, prima Meri y familia por su motivación; amigos y a mis maestros por su orientación. Gracias y que Dios me los bendiga siempre.



### **Declaración de Autoría**

Yo, **Karen Vanesa Toribio Cayo**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERSONAL DEL ÁREA DE INSPECCIÓN Y FISCALIZACIÓN DE LA OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL, LIMA 2016**”, presentada, en **142** folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 13 de diciembre del 2016

---

**Karen Vanesa Toribio Cayo**  
DNI: 44656784

## **Presentación**

A los Señores Miembros del Jurado de la escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, filial Jesús María presentó la Tesis titulada: “Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de Investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo esta refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Autora

## Lista de contenido

	<b>Página</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes	16
1.1.1 Antecedentes Nacionales	16
1.1.2 Antecedentes Internacionales	22
1.2 Bases Teóricas y Fundamentación científica	27
1.2.1 Variable 1: Liderazgo transformacional	27
1.2.2 Variable 2: Cultura organizacional	48
1.2.3 Marco Conceptual	62
1.3 Justificación	65
1.4 Problema	66
1.4.1 Problema general	68
1.4.2 Problema específico	68
1.5 Hipótesis	69
1.5.1 Hipótesis general	69
1.5.2 Hipótesis específica	69
1.6 Objetivos	71
1.6.1 Objetivo general	71
1.6.2 Objetivo específico	71

<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>73</b>
2.1 Variables de investigación	74
2.2 Operacionalización de variables	75
2.3 Metodología	77
2.4 Tipo de estudio	77
2.5 Diseño	77
2.6 Población, muestra y muestreo	79
2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	81
2.8 Validez y confiabilidad	84
2.9 Métodos de análisis de datos	86
2.10 Aspectos éticos	89
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>91</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>110</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>118</b>
<b>VI. SUGERENCIA</b>	<b>121</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>123</b>

## **Apéndices**

Apéndice A: Matriz de Consistencia	129
Apéndice B: Matriz de Operacionalización de las variables	131
Apéndice C: Encuestas aplicadas a la población	133
Apéndice D: Certificado de validez de instrumento por juicio de Expertos	137
Apéndice E: Base de Datos de las variables Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional	141



Apéndice F: Tabla de Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Hipótesis	147
Apéndice G: Análisis de confiabilidad del instrumento	150
Apéndice H: Autorización de la Institución	153
Apéndice I: Artículo Científico	154
Apéndice J: Acta del Turnitin	162

## Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la variable Liderazgo Transformacional	75
Tabla 2. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	76
Tabla 3. Ficha técnica de la variable liderazgo transformacional	82
Tabla 4. Ficha técnica de la variable cultura organizacional	83
Tabla 5. Relación de validadores	84
Tabla 6. Confiabilidad del Cuestionario Liderazgo Transformacional	85
Tabla 7. Confiabilidad del cuestionario Cultura Organizacional	86
Tabla 8. Baremos por dimensión de la variable liderazgo transformacional	87
Tabla 9. Baremos por dimensión de la variable cultura organizacional	88
Tabla 10. El Liderazgo Transformacional	91
Tabla 11. La Cultura Organizacional	92
Tabla 12. El Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional	93
Tabla 13. Liderazgo Transformacional y Dimensión Identidad	94
Tabla 14. Liderazgo Transformacional y Dimensión Calidad	96
Tabla 15. Liderazgo Transformacional y Dimensión Comunicación	97

Tabla 16. Liderazgo Transformacional y Dimensión Contribución Personal	98
Tabla 17. Liderazgo Transformacional y Dimensión Reconocimiento	99
Tabla 18. Liderazgo Transformacional y Dimensión Capacidades Directivas	101
Tabla 19. Correlación Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional	103
Tabla 20. Correlación Liderazgo Transformacional y Dimensión Identidad	104
Tabla 21. Correlación Liderazgo Transformacional y Dimensión Calidad.	105
Tabla 22. Correlación Liderazgo Transformacional y Dimensión Comunicación.	106
Tabla 23. Correlación Liderazgo Transformacional y Dimensión Contribución Personal.	107
Tabla 24. Correlación Liderazgo Transformacional y Dimensión Reconocimiento	108
Tabla 25. Correlación Liderazgo Transformacional y Dimensión Capacidades Directivas.	109

**Lista de Figuras:**

	Página
Figura 1. Diagrama del Diseño Correlacional	78
Figura 2. Diagrama del de frecuencias del Liderazgo Transformacional	91
Figura 3. Diagrama del de frecuencias de la Cultura Organizacional	92
Figura 4. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y Cultura Organizacional	93
Figura 5. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional E identidad	95
Figura 6. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo Transformacional y Calidad	96
Figura 7. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo Transformacional y Comunicación	97
Figura 8. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo Transformacional y Contribución Personal	99
Figura 9. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo Transformacional y Reconocimiento	100
Figura 10. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo Transformacional y Capacidades Directivas	101

## Resumen.

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016. La población es de 150 encuestados, la muestra fue Probabilística de 108 personas, en los cuales se han empleado la variable: Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional.

Este estudio de Investigación utilizó para su propósito el Diseño No experimental de Nivel Correlacional de corte Transversal, que recogió la información en un período determinado, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario Liderazgo Transformacional, el cual estuvo constituido por 32 preguntas en la escala de Likert (Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), y el cuestionario Cultura Organizacional, el cual estuvo constituido por 39 preguntas, cuyas respuestas se encontraban en escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo), que brindaron información acerca del Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que el Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional presente en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la ONP, 2016, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.587, representando un nivel de correlación moderada entre ambas variables.

**Palabras Clave:** Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional

## Abstract

This research was general objective, determine the relationship between transformational leadership and Organizational Culture as staff area Inspection and Supervision of Insurance Standards Office, Lima 2016. The population is 150 respondents, the sample was random 108 people, which have used the variable: Transformational Leadership and Organizational Culture.

This research study used for its purpose the No experimental design correlational level cross section, which collected information in a given period, which was developed by applying the instruments: Questionnaire Transformational Leadership, which consisted of 32 questions on the scale Likert (never, rarely, sometimes, often and always), and questionnaire Organizational Culture, which consisted of 39 questions, whose answers were in Likert scale (strongly disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree and strongly agree), who provided information about Transformational Leadership and Organizational Culture, through the evaluation of its various dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is evidence to say that transformational leadership is significantly related to organizational culture present in the area workers Programming and Production Control ONP, 2016, with the correlation coefficient Spearman Rho 0.587, represent a moderate level of correlation between the two variables.

**Keywords:** Transformational Leadership and Organizational Culture

# **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

Con referencia a los estudios relacionados con las variables Liderazgo transformacional y cultura organizacional, se han encontrado diversos trabajos aplicados en organizaciones públicas, dentro de las cuales destacan los siguientes:

### **1.1.1. Antecedentes nacionales.**

Para un mejor estudio e investigación, las tesis que como consulta se utilizaron para cada variable fueron:

Gárate (2015). En su tesis titulada “El Liderazgo Transformador y el Desarrollo Organizacional en opinión de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna-2014”, de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Magíster con mención en Gestión Pública. Se propuso determinar la relación existente entre El Liderazgo Transformador y el Desarrollo Organizacional, cuya información se consiguió gracias a los servidores públicos pertenecientes al Gobierno Regional del departamento de Tacna-2014. El tipo de Investigación para el presente estudio es de tipo y nivel cuantitativo, correlacional y transversal. El Diseño de Investigación de nuestra Tesis reúne las características de un Diseño No experimental, correlacional y transversal. La población estuvo compuesta por 272 trabajadores del gobierno de la región de Tacna. Como muestra, se ha utilizado del tipo probabilística, considerando un tamaño de 159 servidores públicos, mediante un muestreo al azar. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, aplicado mediante la técnica de la encuesta. En Conclusión, existe relación positiva mediante el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.

Ordoñez y Chávez (2015). En su tesis titulada “El Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014”. De la Universidad César Vallejo, para lograr el grado de Magíster con mención en Gestión Pública. Se estableció el



Objetivo de encontrar la relación entre El Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional dirigido hacia los trabajadores pertenecientes al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014. El estudio es del tipo sustantiva, descriptiva y correlacional. Nuestra Tesis reúne las características de un Diseño No experimental y transversal o transaccional. La población está conformada por 175 personas. Como parte del estudio se obtuvo una muestra de 175 trabajadores, obtenido de aplicar un muestreo No Probabilístico. El tipo del instrumento fue el Cuestionario que consta de 32 ítems para la variable Liderazgo Transformacional y de 30 para Clima Organizacional. En Conclusión existe una relación moderada, directa y significativa entre el liderazgo Transformacional y el clima organizacional. Aceptándose la hipótesis planteada debido a un ( $r=0.656$ ) y ( $p =0.001$ ).

Mendoza (2015). En su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Transformador y la Gestión Administrativa de la Dirección de Información de la Marina-2014”, de la Universidad César Vallejo, para alcanzar el grado de Magíster en Gestión Pública, se planteó como Objetivo conocer entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Administrativa de la Dirección de Información de la Marina-2014, la relación que guardan. La presente Investigación es de tipo No experimental. En relación al Diseño de Investigación, nuestra Tesis reúne las características de un Diseño del tipo correlacional - transversal. La población en la presente investigación está conformada por 196 trabajadores entre militares y civiles de la Dirección de Información de la Marina. La muestra seleccionada corresponde a 130 trabajadores, dicha muestra se realizó de manera aleatoria. Como instrumento de investigación se utilizaron cuestionarios, como el de adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio, para el liderazgo transformacional, que consta de 24 ítems. El otro instrumento de 18 ítems para la variable Gestión Administrativa. Se concluye entonces que entre el liderazgo transformador y la gestión administrativa, existe relación significativa la cual es muy fuerte y se comprueba con  $p = 0.000 < \alpha=0.05$ , rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la general.

Durán (2015). En su tesis titulada “Clima Organizacional y Liderazgo

Transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual – 2014”, de la Universidad César Vallejo para optar por el grado de Gestión Pública. El Objetivo es determinar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual – 2014”. La Investigación es de tipo Básico, de un Diseño No Experimental-Transversal. La población está conformada por 108 trabajadores. Nuestra muestra, constituye un grupo reducido de 108 trabajadores, se trabajó con la totalidad de individuos de la población. A efectos de llevar a cabo la investigación, la técnica elegida es la encuesta. El instrumento utilizado para la variable Clima Organizacional es el cuestionario conformado por 29 ítems, y para el Liderazgo Transformacional consta de 19 ítems. En conclusión, el Clima Organizacional se relaciona Directa ( $r = ,597$ ) y significativamente ( $p\text{-valor} = ,000 < 0.01$ ) con el Liderazgo Transformacional directivo, según los trabajadores de la sede central del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual, 2014.

Cervera (2012). En su tesis titulada “Liderazgo Transformador del director y su relación con el clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos”. Lo que busca este estudio es encontrar la relación entre la variable Liderazgo Transformador y Clima Organizacional en los centros educativos pertenecientes a los Olivos. El tipo de estudio, es una investigación básica sustantiva, cuyo diseño es transversal, y correlacional. Se contó con una población que constituyó todo el personal de los centros educativo de los Olivos. El muestro fue censal con la información recolectada de 171 docentes. Como instrumento para el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta a escala de Liderazgo Transformacional y el inventario de clima organizacional de Halpin y Croft. En Conclusión existe entre el Liderazgo Transformador y el clima organizacional una correlación que es significativa.

Olaya (2015). Para su tesis titulada “Cultura Organizacional y el Desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción 2014”, de la Universidad César Vallejo, para conseguir del grado de Magíster en Gestión Pública. Se estableció conseguir, la relación existente entre la cultura

organizacional y el desempeño del personal del Instituto Tecnológico de la Producción. El tipo de estudio, es una investigación básica sustantiva. Respecto al diseño, la misma muestra uno no experimental y transversal, del tipo de correlación. La población en el presente estudio es todo el personal del Instituto Tecnológico de la Producción que consta de 246 colaboradores. La muestra estuvo conformada por 150 colaboradores, distribuidos de todas las áreas del I.T.P. Como instrumento para el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta para la variable Cultura Organizacional diseñado por el titular del presente trabajo y se utilizó la técnica de la encuesta adaptado de Mónica Ríos Villatoro para la variable Desempeño Laboral. En conclusión que de acuerdo a los resultados llegamos a concluir que existe una relación directa entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción 2014.

Zárate (2015). En su tesis titulada "Cultura Organizacional y Nivel de Satisfacción de los usuarios en el servicio de Administración Tributaria 2014", de la Universidad César Vallejo, para lograr el grado de Magíster con mención en Gestión Pública. Se propuso determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción en el año 2014. Corresponde al tipo de investigación básica. Asume el diseño de investigación no experimental, de corte transversal o transaccional. La población estuvo conformada por los Usuarios de Área Funcional de Reclamos de la Gerencia de Impugnaciones del Servicio de Administración Tributaria, del último Trimestre del 2014. La muestra estuvo conformada por 155 usuarios, tamaño de muestra elegida de manera probabilística. Como instrumento, para medir las variables se utilizó la técnica de la encuesta. Para la variable Cultura Organizacional se aplicó un cuestionario conformado por 60 ítems y para medir la variable satisfacción de usuarios se usó un cuestionario con 22 ítems. En conclusión existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y el Nivel de Satisfacción de los usuarios en el servicio de Administración Tributaria, Lima, 2014. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (Sig. Bilateral=.000<.01; Rho=.387.

Lucano (2015). En su tesis titulada “Cultura Organizacional y Gestión de Proyectos en la Contraloría General de la República, Lima, 2014”, de la Universidad César Vallejo, para lograr rango de Magíster en relación a Gestión Pública. Se estableció conocer la relación entre la cultura organizacional y Gestión de Proyectos en la Contraloría General de la República, Lima, 2014. El tipo de estudio es la investigación básica, descriptiva y correlacional. De diseño no experimental. La población participante son 135 colaboradores. La muestra estuvo conformada por 100 usuarios. Realizado de forma probabilística y bajo la técnica del muestreo no aleatorio. En este estudio se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento denominado cuestionario para el recojo de la información. Se usó una encuesta en la escala de Likert para la variable Cultura Organizacional y Gestión de Proyectos. En conclusión, existe una correlación estadísticamente significativa de 0.712, por tanto la cultura organizacional se relaciona con la gestión de proyectos en la Contraloría General de la República, Lima 2014.

Távora (2014). En su tesis titulada “Relación de la Gestión del conocimiento y la Cultura Organizacional en la oficina general de administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014”, de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública. Tuvo como objetivo, conocer en qué se relacionan la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional en la Área General de Administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; actualmente. La Investigación es de tipo No Experimental. Como diseño se consideró al Correlacional. La población, estuvo constituida por 103 trabajadores del Distrito de San Isidro, Provincia Lima, Departamento Lima. La muestra ha sido probabilística, de 82 personas, mediante un muestreo aleatorio estratificado. Como instrumento se utilizó al cuestionario de 12 preguntas para la Gestión de Conocimiento y de 18 preguntas para la Cultura Organizacional. En conclusión, existe relación positivamente significativa entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional debido a un coeficiente obtenido de 0.426 trabajado con un nivel de significancia de 0.05.

Crisóstomo y Venero (2014). En su tesis titulada “Cultura Organizacional y motivación de logro en los trabajadores del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones del Cercado de Lima, 2014” de la Presente casa de estudios, para conseguir el título de Magíster en Gestión Pública. Para lo cual se centró en conseguir información sobre aquello que compartan, tanto la Cultura Organizacional como la motivación de logro en el personal que labora en el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones del Cercado de Lima, 2014. Referente al tipo de investigación, el presente estudio por la finalidad que persigue se circunscribe en básica. Nuestra Tesis reúne las características de un Diseño No experimental, correlacional y transversal. La población estuvo conformada por 65 personas. La muestra ha sido probabilística de 55 trabajadores, mediante un muestreo aleatorio simple. Como instrumento se utilizaron dos encuestas, para la variable 1 la encuesta se estructuró con 24 preguntas y para la variable 2 se elaboró 24 preguntas o ítems. En Conclusión, existe un nivel de correlación moderada ( $r_s = 0.647$ ) entre la variable Cultura Organizacional y la motivación de logro; así mismo, queda demostrado que si existe una relación significativa ( $p = 0.000 < 0.05$ ).

Bardales y Guevara (2015). En su tesis titulada “Gestión de Conocimiento y Cultura Organizacional en los colaboradores del área de Protección al consumidor-INDECOPI-2014”, de la Universidad César Vallejo para escalar hacia el nivel de Magíster con la mención en Gestión Pública. Se propuso determinar la relación que existe entre Gestión de Conocimiento y Cultura Organizacional. La Investigación es de tipo básica y de nivel Correlacional. De un Diseño de investigación No experimental, de corte transaccional. La población estuvo conformada por 161 colaboradores. La muestra ha sido CENSAL, considerando una muestra de 161 trabajadores, mediante un enfoque cuantitativo. El instrumento utilizado para la variable Gestión del Conocimiento fue el cuestionario, con la encuesta como tipo de instrumento que está comprendida por 16 ítems adaptado por Professional son lina de Raúl Valdiviezo López y para la variable Cultura Organizacional un cuestionario con 39 ítems. Ambos desarrollados a escala de Likert. En conclusión, la creación del conocimiento se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional con un coeficiente de

correlación Rho Spearman de 0.859, lo que representó una alta asociación entre las variables.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales.**

Bracho, García y Jiménez (2012). En su tesis denominada “Factores del Liderazgo Transformacional en Contralorías Municipales del Estado de Zulia” de la Universidad del Zulia de Venezuela. Tiene como Objetivo, analizar los factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Bass y Riggio (2006), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). El Tipo de Investigación fue analítica, descriptiva y aplicada. Con un diseño de investigación no experimental, transaccional y descriptivo de campo. La población fue de 257 sujetos. Se seleccionó una muestra probabilística estratificada configurada por 157 unidades de análisis. Se utilizó como instrumento al cuestionario con un índice de confiabilidad de 0.984. En Conclusión, los resultados indicaron que son altos los factores de liderazgo transformacional; indicando predomina un nivel alto de consideración individual, estimulación intelectual, motivación / inspiración y de tolerancia psicológica, lo cual les faculta para desarrollar su capacidad de asumir retos, afrontar conflictos y asumir el cambio en las diferentes situaciones que impone el entorno organizacional a los líderes transformacionales.

Rosero y Valcárcel (2012). En su tesis titulada “Liderazgo Transformacional y gerencia Humanista”, de la Universidad de EAN-Bogotá, así mismo se planteó conocer el impacto que genera el sector de Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional en el desarrollo de Entidad en el área del sector financiero en la ciudad de Bogotá. El Tipo de estudio fue analítica, descriptiva y aplicada. Como diseño se tuvo al no experimental, transaccional y descriptivo de campo. La población hizo referencia a los trabajadores gerentes de entidades financieras. El método de muestreo utilizado fue el no Probabilístico, con un muestreo por conveniencia. Siendo aplicados los instrumentos de

investigación a diez personas que cumplieran con trabajar en el sector financiero, tener una persona a cargo en su trabajo, aplicado a hombres y mujeres, deben trabajar en Bogotá-Colombia. Como instrumento se aplicó una encuesta de doce preguntas. En Conclusión dando respuesta a la pregunta planteada en la identificación del problema se reconoce que la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional son teorías complementarias, puesto que comparten características: Preocupación por el otro, sostenibilidad, empoderamiento, relación líder – seguidor, entre otros.

Rodríguez (2010). En su tesis denominada “Liderazgo Transformacional como antecedente de la empleabilidad: Su influencia en el rendimiento individual”, para obtener el grado de Doctor en Dirección de Empresas, de la Universidad de Valencia, España. El objetivo general del estudio, es desarrollar un modelo que permita analizar el papel medidor que desempeñan la Empleabilidad y la Capacidad de Aprendizaje Organizacional en la bien establecida relación entre Liderazgo Transformacional y performance individual. El Tipo de Investigación es de tipo correlacional no experimental. Se contó con un diseño de investigación no experimental, transaccional y descriptivo de campo. Como muestra, se seleccionó a 795 sujetos pertenecientes a los sectores docentes, administrativa y de apoyo a la academia de una de las cuatro Universidades estatales existentes en Costa Rica, denominada Instituto Tecnológico de Costa Rica. Se utilizó como instrumento para medir la variable, un cuestionario de 52 preguntas. En Conclusión, se encontró evidencia empírica de que existe una relación positiva entre la percepción del Trabajador del Liderazgo Transformacional de su jefe de equipo y su propia percepción de su Empleabilidad.

Moreira (2010). En su tesis denominada “Liderazgo transformador y Género en Organizaciones Militares” de la Universidad de España. En cuyos fines se encuentra el de investigar posibles diferencias entre hombres y mujeres en relación a la auto y hetero-percepción de los estilos de liderazgo, de acuerdo con los estereotipos de género. Cuenta con un diseño de investigación empírico. La población fue de 257 sujetos que incluyeron los jefes de división y el personal empleado administrativo de las contralorías municipales del estado Zulia. Este

estudio fue llevado a cabo con 603 militares como muestra que prestan servicios en las diferentes secciones de cuatro Unidades Militares del Norte de Portugal. El instrumento utilizado fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), cuyos ítems originales están en el artículo original de Bycio, Hackett & Allen (1995). En conclusión, los resultados indicaron que son altos los factores de liderazgo transformacional; indicando predomina un nivel alto de consideración individual, estimulación intelectual, motivación / inspiración y de tolerancia psicológica, lo cual les faculta para desarrollar su capacidad de asumir retos, afrontar conflictos y asumir el cambio en las diferentes situaciones que impone el entorno organizacional a los líderes transformacionales.

Salas (2013). En su tesis Doctoral titulada “Liderazgo Transformacional, capacidad de Aprendizaje Organizativo y Felicidad en el trabajo”, Valencia, en España. Tiene como Objetivo, medir y conocer mejor cómo lograr la felicidad en nuestro entorno laboral. La presente Investigación es de tipo de investigación cuantitativa, de carácter observable. Con diseño de investigación del tipo experimental, de campo, ya que es de carácter observable. La población está constituida por todos aquellos sujetos que trabajan en dicha institución. Se seleccionó una muestra de 125 personas que laboran en la Institución. Se utilizó al cuestionario como instrumento, para medir la variable de estudio, obteniendo información de los principales constructos relacionados con el bienestar individual en el trabajo, considerando las ventajas e inconvenientes que presenta. Como conclusión se deduce que hacía falta avanzar en los antecedentes del bienestar individual en el trabajo, así como una medición más amplia de este, que ha dado lugar a un nuevo constructo: la felicidad en el trabajo.

Espailat (2012). En su tesis titulada “Evaluación de la Cultura Organizacional en una Institución del Estado en Santo Domingo-República Dominicana”, del Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL) y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG). Tesis para obtener el nivel de Máster en el área de Alta Dirección Pública, se propuso analizar el cambio de cultural en la entidad para que pueda responder adecuadamente a los objetivos estratégicos organizacionales planteados. La



investigación es de tipo descriptiva, basada en un trabajo de campo. Como Diseño de Investigación, es de tipo experimental. Los criterios para la elección de la población objetivo fueron: Empleados de la institución con más de seis meses de servicio, con grado universitario, que constituyen 161 personas. El muestreo fue de un 25% de la población objetivo. En relación al instrumento fue a través de su Cuestionario "OCAI". En conclusión existe en gran parte del personal cuya percepción de la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la institución está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que les dictan a los empleados qué y cómo hacer sus labores, ya que hay un fuerte énfasis en el control y en la estabilidad interna.

Salazar (2013). En su tesis de Maestría titulada "Relación entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala", sustentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, para obtener el título de psicología Industrial/ Organizacional. Tuvo como objetivo Establecer la relación entre Cultura Organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de la Ciudad de Guatemala. El tipo de investigación es básica. De un Diseño del tipo descriptivo, transversal y correlacional de enfoque cuantitativo. La población total la conformaron 77 personas. Para fines de este estudio la muestra estuvo constituida por un grupo de 46 personas que desempeñan funciones administrativas en el Hospital Roosevelt con un rango de edad entre 20 y 25 años de edad. El primer instrumento llamado OCAI de Cultura Organizacional consta de 24 preguntas que fueron medidas con Escala de Likert de 1-4. En conclusión, se encontró correlación significativa a 0.05 directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt.

Libreros (2011). En su tesis titulada "Incidencia de la Cultura Organizadora sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de la I.E.P del Valle de Cauca-Colombia", de la Universidad Nacional de Colombia, para lograr conseguir el título de Magíster en mención a la Administración. Se pretendió demostrar el grado en que se complementan, se necesitan una variable con otra de las ya

mencionadas. Según el tipo es de nivel descriptivo. De un Diseño cualitativo, etnográfico y documental. La población estuvo conformada por 64 personas. Para fines de este estudio la muestra estuvo constituida por 32 servidores públicos elegidos al azar, que constituyen la mitad del total de trabajadores. El instrumento fue un cuestionario conformada por 43 interrogantes. En conclusión, el Bienestar laboral y la cultura Organizacional son términos que se refieren a las percepciones, actos, actitudes de los individuos que en su ámbito laboral, a nivel individual y colectivo se desempeñan y establecen diferentes dinámicas relacionales.

Rueda (2012). En su tesis titulada “Influencia de la Cultura Organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica en Colombia”, aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia, para obtener el grado de Doctor. El presente trabajo tuvo como objetivo, determinar la influencia de la Cultura Organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en los resultados de los grupos de investigación. Según el tipo de investigación es de método deductivo. De un diseño descriptivo, exploratorio, correlacional y de horizonte transversal. Respecto a la población está conformado por 4072 distribuidos en cinco categorías. La muestra estuvo constituida por 3653 grupos pertenecientes a Universidades y son los que se toman en cuenta para esta investigación. El instrumento utilizado para medir las variables fue el cuestionario. En conclusión, el modelo que presenta la influencia de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento, indica que tiene valores con índices de ajuste de bondad mayores a 0.90 que validan el modelo, las variables observables y medibles tienen cargas factoriales mayores a 0.70 y un  $R = 0.805$ , por lo tanto reconoce la influencia positiva de los dos constructos.

Abad. (2013). En su tesis titulada “Plan de Comunicación Interna para fortalecer la Cultura Organizacional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable”, para obtener el título de Licenciada en Comunicación con mención en comunicación Organizacional, dicha investigación llevada a cabo en la ciudad de Quito-Ecuador. Con el objetivo, de conocer el manejo de la comunicación

interna y su influencia en la cultura organizacional del público interno del Ministerio. Se desarrolló con la técnica de investigación cuantitativa. Se contó con una población de 273 personas. En relación a la muestra, considerando un nivel de confianza de 90%, estaría conformado por un grupo de 92 personas. Se aplicó como instrumento, las encuestas al personal de todas las áreas. En conclusión, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable presenta vacíos comunicacionales en el manejo de la comunicación interna. Existe contradicción entre los criterios de los funcionarios de las diferentes áreas, a pesar de trabajar para la misma institución no todos pueden acceder con facilidad a las herramientas y canales comunicacionales, la gran mayoría piensa que no se trabaja de manera adecuada para fortalecer y mejorar la situación comunicacional del Ministerio y la infraestructura no permite que se den espacios comunicativos apropiados.

## **1.2 Bases teóricas y Fundamentación científica**

### **1.2.1 Variable 1 liderazgo transformacional.**

#### ***Definición.***

Existen muchas definiciones para la variable liderazgo transformacional y el presente estudio mostrará algunas de ellas que dieron inicio a su profundo estudio, como las de Burns y Bernard, citadas en libros actuales entre ellos el de Fischman.

Así en Fischman (2010) se citó a Burns quien fue el primero en introducir el concepto de líder transformador, e indica que es quien cuenta con altos valores morales para conducir a sus seguidores hacia los propósitos establecidos. Ya que un líder basado en principios trasciende en una organización, encaminando a sus seguidores hacia la visión establecida.

De lo mencionado anteriormente se deduce que un líder transformador que podríamos suponer un jefe de área es quien puede movilizar a sus

seguidores con altos niveles de moralidad y motivación, partiendo del perfil que demuestra el líder, ya que con su buen ejemplo motivará y demostrará a los demás como desenvolverse dentro de su ámbito laboral, construyéndose por ende un buen ambiente laboral.

Así también en Fischman (2010), se citó a Bernard quien nos define al líder transformador como aquella persona que sabe que para lograr encaminar a los seguidores hacia ciertos fines debe, a través de una comunicación adecuada generar en ellos un estado de conciencia que permita la valoración de sus funciones dentro de su centro de trabajo.

Un líder transformador según nos explica el autor, es quien puede generar conciencia en sus seguidores, logrando que ellos consideren al equipo como uno solo y cuyas metas y objetivos estén orientadas a la satisfacción de necesidades del equipo y no de forma particular, dando a conocer que la organización se desarrolla como una sola, y quienes la conforman constituyen el elemento clave del trabajo del cual dependerá el logro de las metas.

Así mismo, Robbins y Judge (2013) nos indican que un Líder, es transformador cuando inspira a sus seguidores a que vayan más allá de solo ver sus intereses personales, es decir que trasciendan, y poseen la capacidad de influir en sus seguidores. Afirman que el liderazgo transformacional se construye sobre uno transaccional, y que ambos se necesitan ya que solo así se podrá obtener un mayor desempeño laboral por parte de los seguidores, así como el esfuerzo y dedicación necesarias.

De lo citado líneas arriba, se deduce que un líder posee ciertas cualidades que no solo contribuyen a mejorar la toma de decisiones por parte de los seguidores, sino también en una moral de la propia organización, brindando el apoyo necesario al capital humano, partiendo de descubrir las verdaderas necesidades de un seguidor o como de sus preocupaciones y encaminarlos siendo el líder el modelo a seguir y consiguiendo la meta esperada.

Por otra parte D'Alessio (2010), citó a Burns quien define al Liderazgo Transformacional, como un cierto compromiso con una o más personas (seguidores), en quienes se pondrá en práctica ciertos grados de motivación y moralidad, el cual es también considerado un liderazgo "real". Son también considerados a estos líderes como proactivos, porque buscan la mejora de cada seguidor, grupo y organización. Así mismo influyen de manera positiva en cada seguidor para que puedan desenvolverse con buen desempeño, basados en la moral y en la ética para el logro de las metas de la organización.

Se puede reconocer que un líder transformador es aquel quien pone en práctica sus valores reconociendo que los seguidores son seres humanos que merecen la atención y apoyo para mejorar como personas y contribuir para la mejora de la organización. Son los seguidores aquellos generadores del cambio que permitirán convertir una organización llena de normas y reglamentos tradicionales en una de nuevos paradigmas que permitan mejorar la calidad de vida personal y de equipo.

Así también Bustamante (2011), nos define al liderazgo transformador, como aquella fuerza necesaria que se oculta detrás de toda organización de éxito. El líder transformador es aquella persona que busca comprometer a sus seguidores a la acción, convirtiendo a sus seguidores en líderes y a su vez a los mismos en agentes de cambio.

Se comprende de lo citado anteriormente que el liderazgo transformador surge de un marco en el cual el liderazgo comprende un sinnúmero de definiciones las cuales han generado confusión dentro de las organizaciones, pero a pesar de ello muchas de las organizaciones lo toman en cuenta ya que sin el uso de este elemento dentro de la misma llevaría a la organización a fracaso en cuanto al logro de las metas establecidas.

### ***Teorías del liderazgo transformacional.***

Los estudios e investigaciones nos han orientado a indicar que la teoría más comprobada y estudiada es la teoría del liderazgo transformacional creada por Bernard Bass, partiendo de las concepciones de James MacGregor Burns. Siendo sus teorías las más aceptadas y clásicas, citaremos a Fischman (2010), cuyos estudios modernos, se basan en las teorías de los autores antes mencionados.

Fischman (2010), nos afirma que para Burns un liderazgo transformacional se presenta cuando el líder usa los más altos valores morales para guiar a los seguidores hacia los propósitos, basados en la moral y en la motivación.

Así mismo para Bass, todo líder transformador debe llevar a cabo 4 acciones o prácticas: la estimulación intelectual, la cual se basa en el desarrollo de la creatividad y la ruptura de esquemas. La motivación inspiracional, que se refiere a la acción de plantear una visión la cual debe ser correctamente compartida con los demás. La consideración individual, se relaciona con la capacidad de reconocer a cada individuo como único y especial y la influencia idealizada, que está referida a la confianza que debe generar un líder en sus seguidores.

Además Fischman indica que para el cambio en una organización partiremos del reconocimiento de dos factores factor necesidad y el factor moralidad.

#### *Necesidades Fisiológicas.*

Aquí todo líder transformador debe tener conocimiento de que se encuentra frente a un impulso natural, que sería reconocer las necesidades de sus seguidores, como el caso de un salario adecuado.

#### *Necesidades de Seguridad.*

Aquí el líder transformador promueve la seguridad en quienes conforman el equipo, logrando influir en ellos y motivándolos de forma positiva.

#### *Necesidades Sociales.*

Aquí el líder transformador toma conciencia de que cada seguidor debe recibir un trato especial y debe hacerle sentir importante y único solo así un seguidor podrá considerar a un líder digno de seguir y llegar a respetarlo no por lo que es o por lo que tenga sino porque lo valora.

#### *Necesidades de Reconocimiento.*

Uno de los más grandes motivadores del hombre es el reconocimiento ya sea un aplauso, palabras o caricias, aquello obtenido por sus acciones, son considerados como alimentos psicológicos, ya que alienta de alguna forma a conseguir más aquello y repetir esas buenas acciones una y otra vez, esto se le denominará “la magia del líder”.

Lo que se quiere rescatar de la teoría de mencionada, es sin duda el grado de valoración que tiene tomar conciencia de que cada seguidor posee una necesidad personal y lo primero que se debe hacer en toda organización es satisfacerla como prioridad para luego proponer el cumplimiento de necesidades en común como equipo y no tener ninguna dificultad por conseguir alguna en particular, he aquí la importancia de considerar la teoría mencionada.

También Fischman (2010), nos afirma que de acuerdo a las necesidades de Maslow y respecto al nivel ejecutivo, las personas poseen diferente tipo de necesidad como: las necesidades sociales, de interactuar, de relacionarse y de sentir que pertenecen a un grupo, de autoestima, de afirmarse como personas, de alcanzar logros y de sentirse competentes y de crecimiento profesional y personal; y aunque no se menciona la necesidad de trascender.

De lo mencionado antes se deduce que el papel del líder es fundamental dentro de la organización ya que impulsa a que sus seguidores tomen conciencia que hay una necesidad superior a la personal y que deben de unir sus esfuerzos en cumplirla y esta es la necesidad de hacer algo por los demás, es decir de interponer la necesidad de servir a la necesidad propia, solo así se logrará conseguir metas en común por el bien de la organización y trabajar en equipo, aumentando la magia de la motivación trascendental y la efectividad del liderazgo.

En consecuencia Fischman (2010), según la escalera de la moralidad de Kohlber nos indica que el primer eslabón es el nivel preconvencional, donde las personas actúan correctamente por miedo a las consecuencias y no por sus valores o principios. El segundo es el nivel convencional, donde actúas de acuerdo a la mayoría, o te ves influenciado por el entorno. El tercero es el nivel posconvencional, considerado el nivel más elevado de la moralidad. Es aquí donde podemos decir que lo que define tu grado de moralidad es el actuar conforme a lo que tu conciencia te diga y se sienta mejor con uno mismo, en otras palabras actuar en base a tus principios, que siendo así tus ganancias serán grandes aunque tarden o sean a un largo plazo.

De lo mencionado líneas arriba, podemos deducir que se debe actuar en base nuestros principios formados en casa, principios los cuales serán la de los líderes el ejemplo a seguir. Los beneficios del actuar bien no siempre son instantáneos pero crean un estado emocional de paz y tranquilidad con unos mismo y transmites a los demás esa armonía. Como consecuencias del actuar adecuadamente dentro de tus funciones laborales te permitirán desenvolverte y crecer positivamente, desarrollando una mejor personalidad.

### ***Características del liderazgo transformacional.***

En la obra de Fischman, “el camino del líder”, él comparte aquellos pasos que lograron en él desarrollarse como persona, partiendo desde lo más profundo de uno, hacia la parte externa, y que terminan siendo aquellos elementos necesarios para considerar a una persona como verdadero líder, los cuales considerare para el presente estudio de investigación como aquellas características propias de un verdadero líder transformador.

#### *El autoestima.*

Es considerado la base del liderazgo, que consiste en ser consciente de nuestros



actos, para así tener la capacidad de decidir lo mejor para nosotros. Por el contrario no contar con autoestima alta, impedirá avanzar con nuestras vidas correr riesgos, aprovechar de las oportunidades, y tener buenas relaciones interpersonales con el equipo, y como consecuencia no podrá desarrollar su seguridad y valoración.

En Fischman (2015), se citó a Branden quien nos afirma que los seres humanos que poseen baja autoestima se sienten menos valorados, menos respetados y menos competentes constituyendo un gran problema desde su vida personal hasta laboral.

Se comprende de lo mencionado anteriormente, que no contar con un alta autoestima, muchas veces se convierte en un obstáculo en nuestras vidas y no podemos avanzar y progresar. Tener una autoestima alta constituye una de las características primordiales que todo buen líder debe considerar dentro de su personalidad. La autoestima es el amor que una persona se tiene a sí misma y que le da mayor seguridad en sus decisiones, mayor valoración con lo que se cuenta y lo que se logra.

#### *La visión.*

Partiendo de la autoestima donde sé dónde estoy y me conozco, ahora me trazare la visión, hacia donde quiero llegar:

Así para Fischman (2015) nos explica que debemos guiar nuestras acciones hacia nuestra visión, disfrutando el recorrido y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que nosotros mismos.

Quiere decir que debemos de trascender en nuestra visión, ver más allá que nosotros mismos o del cumplimiento de nuestras propias necesidades.

Para Palomo (2010), todo líder efectivo sabe transmitir y hace participes a sus involucrados de la visión, se puede considerar a esta

característica la más importante de todo líder transformador.

Podemos afirmar entonces que el líder transformador comparte la visión que se tiene en equipo y hace que los seguidores se sientan comprometidos a su logro y la consideren como suya propia.

#### *La creatividad.*

Una vez proyectada nuestra visión, se encontraran durante su logro muchos obstáculos y una forma para combatirlos es con la creatividad.

Así también Fischman (2015), nos indica que desde que nacemos adquirimos ciertos conocimientos para sobrevivir en este mundo, los cuales se convierten en hábitos. Pero para poder crecer como personas, profesional y dentro de nuestra organización debemos de romper ciertos hábitos, esquemas o paradigmas que fuimos estableciendo en nuestra mente, solo así lograremos alcanza nuestra visión.

Entonces para poder crear, debemos de romper lo ya estableció lo cual no es fácil ya que se comienza con la percepción, para lo cual se sugiere comenzar por cambiar nuestras actividad personales o rutinas diarias, así como pasatiempos, para tener por ende una mente flexible al cambio.

#### *El equilibrio.*

Mantener el equilibrio es fundamental dentro de la vida del líder transformador, no solo debe ser capaz de convivir bien consigo mismo sino también mantener una vida saludable en su entorno y tener tiempo para atender desde su vida personal hasta la vida de cada seguidor dentro de la organización.

Según Fischman (2015), define al equilibrio como, estar en paz y en calma con uno mismo, entender y aceptar nuestras emociones tal como somos.

Lo citado por el autor, nos indica que es necesario para el líder tomar un descanso y recargar las energías para estar dispuesto a trabajar en equipo, porque de lo contrario si nos sentimos mal internamente bastara una pequeña excusa dentro del trabajo para desquitarnos con alguien.

### *El aprendizaje.*

Según Fischman (2015), nos define al liderazgo como aquello que no se enseña, sino se aprende. Y no se enseña sino se practica.

Se afirma de lo mencionado antes que solo la parte de los conocimientos sobre el liderazgo, sí se pueden enseñar de forma teórica, pero aquellas habilidades y actitudes deberán ser aprendidas con el ejemplo. Un seguidor para ser un líder deberá aprender haciendo, experimentando. Un conocimiento adquirido debe ser puesto en práctica para ser internalizado y significativo en la vida diaria.

### *Comunicación efectiva.*

Una forma de poder compartir y transmitir de forma segura la visión de la organización con el personal es a través de la comunicación, la cual es considerada efectiva.

Según Fischman (2015) el líder sabe escuchar y comunicar asertivamente. Bien desarrollada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal; mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima perjudicial para organización.

Según lo mencionado, entendemos que dentro de una organización es indispensable que exista una buena comunicación de parte del gerente con su personal, para generar un buen clima laboral y motivador, donde cuyos mensajes transmitidos sean de la mejor manera y lo más claros posibles. Así mismo si sabemos escuchar a los demás y no solo nos concentramos en escucharnos a nosotros mismos, demostraremos que tenemos empatía y que sabemos respetar,

de esta manera formando parte de una organización contribuiremos a generar un mejor entorno en nuestro trabajo.

*La entrega de poder.*

Consiste en “delegar el poder o empowerment”, que según Fischman (2015), nos explica que: En una organización que trabaje el empowerment no significa que le otorgará libertad plena a cada personal, sino le dará la facultad de contribuir de forma positiva a la mejora de la entidad contando con un poder limitado, primero por el conocimiento de la misión de la empresa, donde cuya misión es conocida y compartida por todos.

En suma gracias a lo citado anteriormente, se comprende que es necesario para los líderes transformadores, otorgar el poder al personal pero de forma limitada para que ellos aúnen sus intereses en uno solo y puedan demostrar compromiso, cumpliendo la visión con efectividad.

*El trabajo en equipo.*

Existe una gran diferencia en trabajar en equipo y trabajar en grupo, y Fischman (2015), nos lo explica que hoy en día son muchas las organizaciones que no trabajan en equipo ya que desconocen su significado y muchas veces no lo valoran, por tal motivo observamos que existe mucho individualismo, y encontramos a muchas organizaciones que trabajan en grupo cometiendo el error de pensar que trabajar en equipo es para débiles, pero es la globalización que hoy en día nos empuja a considerar el trabajar en equipo donde se adquiere una serie de habilidades, el manejo de reuniones, mayor comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, logrado aumentar el desempeño de los empleados y la motivación.

Por ende debemos de eliminar esa idea errónea de no trabajar en equipo, ya que nos enfrentaremos hoy en día a múltiples funciones más complejas que impliquen el desarrollo de un trabajo coordinado y de equipo, para ser cumplidos con la mayor prontitud posible.

### *El servicio.*

Cuando una persona se convierte en líder lo demuestra siendo comprensivo y servil con los demás dejando su ego a un lado y enfocándose por ayudar a quienes forman parte de su equipo.

Para Fischman (2015), el liderazgo constituye una forma de servir donde se reconoce que son muchas las personas que en su desarrollo humano en la formación de su identidad no maduran, y se centran en ellos mismos no permitiéndoles disfrutar de lo que ofrece la vida para ser felices, donde solo esperan recibir y no dar. El principal recurso que permite dar y recibir al ser humano es el amor, que es vital para la salud. Este tipo de liderazgo permite ganar respeto, gratitud y admiración de los seguidores, así como su crecimiento y mayor compromiso para con la organización.

Por ende dejemos de preocuparnos por desarrollar nuestro ego y optar por servir a los demás ganando salud y mejora en nuestra vida personal, profesional y organizacional.

### ***Las dimensiones del liderazgo transformacional.***

Para el desarrollo de las dimensiones se basó en la teoría de Bass, citado en el libro de Fischman (2010), quien nos indica que en el Liderazgo transformador todo líder debe considerar cuatro prácticas necesarias para desarrollarlas y reconocerse como tal: La Estimulación intelectual, el cual consiste en romper todo tipo de paradigma o idea tradicional, y de esta manera impulsar el desarrollo de la creatividad e innovación. La Motivación Inspiracional, que consiste en compartir la visión establecida por la organización y lograr desarrollar el compromiso de parte de los seguidores en el cumplimiento de la misma. La Consideración Individual, quiere decir que es el líder que puede ser el gerente o jefe quien debe mostrar interés por las necesidades de cada personal para que garantice la confianza y ciertos grados de compromiso. Y la Influencia Idealizada, Se refiere a la

capacidad de un líder de generar admiración por parte de sus seguidores a través del ejemplo demostrado durante sus funciones.

De lo citado, un líder es transformador si cumple con el desarrollo de estas cuatro acciones, y logra un desarrollo personal, de los seguidores y de la misma organización.

#### *Dimensión influencia idealizada.*

El carisma o Influencia Idealizada será la primera dimensión que estudiaremos y comprenderemos lo importante que es para un líder transformador generar en sus seguidores una buena imagen ya que solo así podrá tener el respeto y admiración que se merece, todo ello bajo el desarrollo de sus actos. También conoceremos lo importante que es tener la capacidad de comunicar de forma sencilla la información necesaria, a los seguidores, partiendo del respeto a las normas de convivencia, mostrando ética y moral en las conductas.

Así Fischman (2010), nos explica sobre la influencia idealizada a través de un pequeño relato, donde el líder transformador es un gerente que será contratado para atender una sucursal que no tenía malas ventas pero tampoco era la mejor de todas. El antiguo gerente tenía el local sucio, descuidado, con empleados desmotivados, el jefe se retiraba muy temprano y dedicaba más tiempo a la oficina que a la supervisión. El nuevo líder al contrario, no quería que le dijeran “señor gerente”, se tomaba su tiempo para atender a cada integrante de su personal, a desarrollarse y capacitarlo mientras que dedicaba poco tiempo a la oficina. Se dice que este tipo de líder puso en práctica la influencia idealizada porque logró que sus colaboradores, lo siguieran no porque fuera su gerente sino porque logro ser respetado y querido por cada uno de ellos. Así también logro que sus seguidores se vean más motivados y genero mayor rentabilidad para la empresa.

Como se afirma, es importante que un líder demuestre con el ejemplo y sepa que para generar en sus seguidores la confianza suficiente debe de considerar al diálogo como una pieza clave del buen trabajo dentro de la

organización.

Según Robbins y Judge (2013), la influencia idealizada es una de las características de los líderes transformacionales en el cual, un líder es capaz de proporcionar una visión y misión e inspirar orgullo, respeto y confianza en los seguidores.

Se comprende entonces que la influencia idealizada en un líder permitirá en los seguidores de una organización generar en ellos el respeto hacia sus líderes pero, esto debido a que serán los líderes que con sus acciones, ejemplos o conocimientos y experiencias puestas en práctica, lograrán este reconocimiento, cambiando la vida de sus seguidores desde su plano personal, laboral y profesional.

Así mismo Zavala y Vega (2004), nos define al carisma o influencia idealizada como aquel aspecto resaltante en el liderazgo transformacional, donde son los líderes que anteponen las necesidades de otros antes que las suyas propias. Compartiendo los riesgos, tomando decisiones en conjunto como uno solo, demostrando de la mano tener ética y moral.

Lo antes mencionado, nos explica claramente que para generar un ambiente de confianza es el líder transformador debe actuar con el ejemplo solo así será un modelo digno de seguir.

En cuanto a las características del liderazgo carismático transformacional, es en Fischman (2010), donde se afirma que un líder carismático es como un imán que atrae a sus seguidores por su carisma.

Como se afirma líneas arriba un líder carismático genera un impacto significativo en la vida de sus seguidores, que trasciende desde el plano personal al plano laboral de su vida diaria.

En relación a los efectos del carisma, en Zavala y Vega (2004) quien citó a

Howell encontró que un líder carismático puede generar mayor productividad en sus seguidores dentro de la organización, así mismo estos mismos fueron quienes presentaron mucha dedicación y buen desempeño en su trabajo, posteriormente solicitaron preparación con capacitaciones para su mejora, se encontraban satisfechos con el trabajo y el líder que los orientaba en sus funciones, y tuvieron menos problemas en sus funciones, que los participantes que trabajaron con otro tipo de líder como los líderes estructurantes o considerados.

Entre todos aquellos atributos esenciales del liderazgo, quizás sea el carisma el que menos entendamos. A primera vista, el carisma parece ser una energía invisible o un magnetismo atrayente. No se puede negar su presencia, pero es difícil apuntar su origen. Por eso se puede aprender a tener un cierto carisma que amplifique la influencia de un líder.

#### *Dimensión motivación inspiracional.*

Muchas de las organización poseen en sus vitrinas la visión de la entidad expuesta, pero muy poco o casi ninguno de sus trabajadores las conocen, o si la conocen no le encuentran sentido o no las comprendes por tal motivo trabajan por cumplir con sus horas sin mostrar ningún tipo de compromiso con la entidad y mucho menos generar beneficios y productividad. Por tal motivo será en esta dimensión del liderazgo transformador donde conoceremos lo importante que es partir por generar sentido a nuestra labor dentro de la entidad, conocer nuestra visión y compartirla en equipo para poder lograr su cumplimiento con una mayor entrega y voluntad.

En Fischman (2010), se cita a Bass quien nos define a la Motivación Inspiracional como aquella práctica que consiste en retar a los seguidores, brindándoles el significado de su labor dentro de la organización, así como el desarrollo del trabajo en equipo y su compromiso con las metas trazadas.

De lo mencionado antes se afirma que, un líder transformador es quien



genera en sus seguidores ciertos grados de compromiso con la organización a partir de una visión compartida, y el sentido de su función dentro de ella.

Por tal motivo es D' Alessio (2010), define a la motivación Inspiracional como un componente del liderazgo transformacional, en el cual el líder transformador es quien motiva a los seguidores, proporcionándoles el sentido del trabajo a través de una clara visión basada en principio y valores. Y es a través de su confianza, actitud y lenguaje optimista que genera en ellos la inspiración necesaria para que se desarrolle un compromiso a futuro. Y afirma que la Influencia Idealizada y la Motivación Inspiracional se encuentran estrechamente relacionadas ya que juntas ayudaran a medir el carisma.

Se deduce de lo anterior que para generar inspiración en los seguidores, es el líder transformador quien se encargara a través de sus diversas cualidades, convertir el pensamiento egoísta, por un pensamiento centrado en el compromiso para con su trabajo.

Así mismo en Zavala y Vega (2004), se citó a Bass y Avolio quienes han definido a la motivación Inspiracional como la entrega de significados y desafíos de parte de un líder transformador a los seguidores, generando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a sus seguidores, obteniendo en ellos un mayor compromiso con una visión compartida.

Los líderes de cambio o transformacionales son aquellos que motivan con la inspiración, y que motiva al trabajo en equipo, con un mayor compromiso hacia el cumplimiento de las metas trazadas.

Por otra parte Robbins y Judge (2013), define a la Motivación Inspiracional como aquella que consiste en transmitir los fines de la organización de forma clara y sencilla con un alto grado de inspiración y deseos de mejora.

Por consiguiente, la motivación inspiracional consiste en influir en los seguidores a través de la inspiración, generando en ellos mayor compromiso.

En relación a las características del liderazgo transformacional es en Zavala y Vega (2004), donde se citó a Bass quien señala que los líderes transformacionales muestran los siguientes componentes: La dirección de significado, aquí el líder transformador proporciona a sus seguidores el sentido de trabajar en la organización y el papel que cumplirá dentro de la misma. El uso de símbolos, son estrategias para la buena comprensión del mensaje por parte de los seguidores. El manejo de impresión, los líderes inspiracionales tienen la cualidad de generar gran impresión e inspiración en sus seguidores a través de sus acciones. Las expectativas de los Seguidores, aquí el líder genera altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y dirigen sus organizaciones utilizando mensajes claros para alcanzar los objetivos propuestos. El crear una visión compartida, aquí es importante considerar el “envisionar”, ya que permitirá transformar a los seguidores en líderes y fomentar el cambio en una nueva cultura organizacional.

Los componentes que deben de tener los líderes inspiracionales es ser preciso y concreto a la hora de definir su labor en todo el contexto, utilizando símbolos que generen una impresión en sus seguidores con altas expectativas para que tengan una visión compartida y así verse a los seguidores como líderes.

En relación a los efectos de la motivación inspiracional, es en Zavala y Vega (2004), donde se citó a Bass quien resalta que según estudios sobre la conducta de líderes efectivos en el Reserve Officer Training Corps y en Oficiales de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en la Guerra de Corea. Se tuvieron como resultado una estrecha relación entre el liderazgo inspiracional y la efectividad de un líder transformador. Se tuvo como resultado que la inspiración que comparte un líder efectivo con confianza y entusiasmo, los hace sentir a sus seguidores orgullosos de su equipo.

Los efectos que surgen es crear una buena formación en la conducta de los seguidores con estrategias que son usadas por los líderes inspiracionales, de esta forma tendrán un alto autoestima y motivación para lograr sus objetivos.

*Dimensión estimulación intelectual.*

Otra de las dimensiones muy importantes del liderazgo transformador es la Estimulación Intelectual, que básicamente veremos que se centra en el desarrollo de la creatividad y la innovación, basados ambos en el desarrollo del humor, como principal herramienta, para la transformación de un seguidor en líder de cambio.

Aquí Fischman (2010), consideró a la Estimulación Intelectual, como el primer paso para generar el gran cambio en la organización, partiendo por el cambio interior, construyendo seguridad interna para posteriormente desarrollar un pensamiento creativo e innovador en los seguidores.

Se deduce de lo citado antes que lo importante es comenzar el gran cambio en la organización, iniciando por un cambio interno, para posteriormente llegar al objetivo esperado.

Así también en Fischman (2010), se citó a Bass quien afirma que los líderes transformadores son aquellos que motivan a sus seguidores en el desarrollo de la creatividad e innovación, integrando experiencias anteriores con nuevas alternativas.

De lo citado anteriormente nos da a conocer que un líder transformador es un líder innovador capaz de convertir a sus seguidores en líderes de cambio basados en el uso de la creatividad cambiando su forma de pensar conforme a los cambios en su entorno, pudiendo dar solución a muchos acontecimientos antes no resueltos, y generando mayor productividad en la organización.

Así mismo es D' Alessio (2010), quien nos indica que los líderes transformadores impulsan a sus seguidores a innovar y crear, dando solución a diferentes acontecimientos que se hayan presentado anteriormente como una dificultad. Se procura tener cuidado con hacer público los errores de los

seguidores,. Lo que se busca es desarrollar un pensamiento libre de ideas nuevas para la mejora de la organización.

Lo antes mencionado nos recalca lo importante que es iniciar el gran cambio de una organización por el cambio interno desde los pensamientos de los seguidores hasta las nuevas conductas para la mejora de la organización, comprendiendo que el principal requisitos para tal desarrollo parte de la innovación y creatividad lo cual nos aclara la ruptura de paradigmas viejos y tradicionales que siempre se llevan a cabo y no perite el cumplimiento de las metas comunes.

Como lo afirma Robbins y Judge (2013), la Estimulación Intelectual consiste en que el líder promueve el desarrollo de la inteligencia y el raciocinio a través del significado y sentido de visión de la organización en la que se forma parte, generando un clima de compromiso y seguridad n los colaboradores, permitiendo que se dé solución a los diversas situaciones problemáticas que se presenten.

Se deduce de lo mencionado antes que un líder debe de brindar la información necesaria como el conocimiento de la visión de la organización para el cumplimiento de las metas, permitiendo la buena toma de decisión de parte de sus colaboradores con confianza y empatía.

Así mismo es en Zavala y Vega donde se citó a Bass y Avolio quienes señalan que la Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin criticar a ante poner sus ideas ante la de los líderes, cuyos aportes puedan ser distintos.

El líder de cambio o transformacional busca aceptar todas las críticas constructivas de manea que se pueda contribuir con la solución o mejora del problema.

En relación a las características de la estimulación intelectual, es en Zavala y Vega (2004), donde citó a Bass, quien menciona como características a las Reformulaciones, lograr que los seguidores salgan de sus rutinas. La Inteligencia, el líder transformador tiene una capacidad intelectual superior a la de sus seguidores. Los símbolos e imágenes, los líderes transformaciones contribuyen al uso de símbolos e imágenes y en su elaboración. La experiencia y conflicto con los superiores, la experiencia es una herramienta con la que un líder transformador pueda influir en sus seguidores, y estos últimos compartir en forma contraria.

La estimulación intelectual posee como una de sus características a la transmisión de conocimientos para la mejora de la organización.

En relación a los efectos de la estimulación intelectual es en Zavala y Vega (2004), donde se citó a Bass quien nos indica que existe una relación estrecha entre Estimulación Intelectual y efectividad de los líderes. Por otro lado existen estudios de que cuando la unión grupal es alta, la Estimulación Intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción en la organización; y cuando hay independencia en el grupo se generan conflictos internos.

La estimulación intelectual y la efectividad se encuentran estrechamente identificadas una con la otra, ya que ambas poseen los mismos fines de marcar solución al estrés y conflicto grupal y generar satisfacción es la labor que realizan los colaboradores dentro de la entidad.

#### *Dimensión Consideración individualizada.*

La consideración individualizada es aquella dimensión considerada muy difícil de alcanzar pero no imposible, ya que en ella un líder transformador demostrará su capacidad de empatía, de saber escuchar y de conocer más a sus seguidores reconociendo su esfuerzo y dedicación de cada uno de ellos, además considera a cada seguidor como un ser capaz de llevar a cabo la responsabilidad de la visión de la organización, por lo cual se delegará poder a cada uno, permitiendo

desarrollar mayor compromiso para el cumplimiento de los fines. Dicha información será comprendida gracias a:

Fischman (2010), quien lo define como aquella práctica difícil de alcanzar debido a que es aquí donde el líder transformador no trasciende por su forma de actuar sino por lo que genera con el tiempo en sus seguidores como la ayuda a mejorar como persona a sus seguidores, lo que logra en ellos, de sentirse importante y valorado tanto por sus funciones y como ser humano único e importante para la organización. Delegando poder o Empowerment y permitiendo el reconocimiento.

Lo citado anteriormente nos impulsa a desarrollar como líderes del cambio, el altruismo desinteresado dentro de la organización, logrando el crecimiento de quienes nos rodean entregándoles poder o cago para su mayor compromiso con la entidad, ya que los seguidores valorarán más tu apoyo que lo que logres de forma independiente.

Para Robbins y Judge (2013), en la consideración individualizada el líder transformador presta principal atención a cada uno de sus seguidores, sabiéndolos encaminar con mucha orientación sus diversas necesidades, logrando que cada uno de ellos se sienta responsable por el buen desempeño dentro de la organización , en el cumplimiento de las metas de equipo.

Afirmamos que prestar atención a cada individuo es un paso muy importante para el líder dentro de la consideración individual, ya que así logrará que cada seguidor se sienta un integrante muy importante dentro de la organización, elevando su compromiso con el equipo y sintiéndose más responsable del cumplimiento de sus metas.

Así también D'Alessio (2010), afirma que estos tipos de líderes en la consideración individual, prestan principal importancia al desarrollo de cada uno de sus seguidores, principalmente a sus necesidades, logrando encaminar con orientación hacia las necesidades de equipo, explotando de forma positiva sus habilidades. Se desarrolla así mismo un aprendizaje nuevo en los seguidores

desarrollado en un clima agradable de confianza y seguridad. Aquí el líder transformador sabe identificar la necesidad o deseo de su colaborador, y que esa es su principal prioridad en la organización.

Tal como se recalcó líneas arriba, un líder conoce primero cuales son las necesidades primordiales de cada individuo, de cada seguidor para posteriormente generalizar estas necesidades y convertirlas en las de equipo para que cada seguidor se sienta comprometido con la empresa y trascienda sus propios metas a las de equipo y no exista inquietud o molestia al cumplir su labor.

Y en Zavala y vega (2004), se citó a Bass y Avolio, quien expresa que por consideración individualizada, se entiende, que el líder trata a cada seguidor de forma distinta, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional al prestar atención especial a cada una de sus necesidades para su desarrollo, hace que cada seguidor se sienta valorado y único.

Todo líder de cambio sabe respetar los límites o cualidades que posee cada integrante del equipo de trabajo. Sabe escuchar y deja ser partícipe a cada integrante en la resolución de los problemas que se presente.

Por otra parte según Zavala y Vega (2004), entre las conductas que caracterizan al líder individualmente considerado se encuentran: Hacen uso de la consideración informal personalizada, el líder considera a cada seguidor como un ser humano digno de respeto y admiración, más que ser visto como un trabajador contratado. Mantiene informados a los subordinados, el líder transformador se preocupa por informar a cada seguidor sobre lo que acontece en la organización para su mayor desempeño. Trata diferencialmente a los subordinados, los líderes transformadores conocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo encaminarlas efectivamente para el cumplimiento de los fines de la entidad. Aconseja a los seguidores, los líderes transformadores tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales, sabiéndolos escuchar.

De lo citado anteriormente se puede comprender que es importante que todo líder transformador ante todo considere a sus seguidores como seres humanos digno de respeto, lo cuales merecen ser reconocidos, comprendidos y valorados.

En relación a los efectos de la consideración individualizada, en Zavala y Vega (2004), se citó a Shamir quien nos dice que en un estudio en la unidad del ejército de Norteamérica, encontraron que las conductas del líder se relacionaban positivamente con la identificación y confianza con el líder, motivación, y sacrificio. Generado mejoras en la organización.

Todo líder de cambio o transformador demuestra un gran grado de compromiso para con la institución a la que representa ya sea como seguidor o directivo.

### **1.2.2 Variable 2 cultura organizacional.**

#### ***Definición.***

La cultura organizacional viene a ser el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten los miembros de una organización, que les sirve como una guía, que a la vez se transmite a todos los miembros de esa organización con el objeto de integrarlos, que se manifiesta a través de un serie de contenidos y tiene un conjunto de características observables y no observables, pero si medibles y modificables. Lo mencionado se analizará a continuación:

Según Hernández (2012) lo define como: "...los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás...". (p.70).

Toda organización se distingue de otra a través de su cultura, ya que es el



reflejo de la experiencia de cada integrante, lo que demuestra su nivel de capacidad y profesión.

Así mismo afirma Chiavenato (2011), sobre cultura organizacional, "...significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización..." (p.348)

De lo citado se comprende que una organización comparte un nivel de cultura basado en valores, los cuales de forma individual fueron adquiridos con el pasar del tiempo desde la infancia que nos fuimos formando, pero muchos de los colaboradores no mostraran el mismo nivel de valores por los cuales todos se mostraran de forma distinta conllevando al desarrollo de un nivel de cultura muy variado, trascendiendo de un plano individual a nivel de equipo.

Así también Robbins y Judge (2013), define a la cultura organizacional como "...un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás..." (p. 512)

De lo mencionado anteriormente podemos afirmar que, todas las personas somos seres humanos y somos igual, pero lo que nos distingue de los demás aparte de muchos otros aspectos es principalmente nuestra forma de ser y pensar y tal cual forma seamos en cuanto a nuestra actitud de la misma forma somos tratados o respetados, tal es el caso de una organización lo que la distingue de los demás es el nivel o grado de cultura que la desarrolla cada día. De tal forma que podemos deducir que es el nivel de cultura que una organización construya la que permitirá su progreso o fracaso.

### ***Teorías de la cultura organizacional.***

Para comprender lo que ocurre en el entorno de las organizaciones y poder mejorarlo, así como poder explicar porque algunas actividades que se realizan en ellas fallan y otras no, nos hemos basado en la teoría de Hernández (2012), quien nos explica que toda entidad u organización posee su propia cultura

organizacional y para conocerla primero se debe comprenderla y formar parte de ella, que quiere decir participar para vivir contribuyendo en ella. También forma parte de la cultura organizacional la forma en que los miembros del trabajo interactúan, muestran sus actitudes, muestran sus necesidades. Así también se dice que la cultura organizacional no es algo que se pueda tocar o ver en sí misma sino es a través de los efectos y consecuencias es que se puede conocer de ella, como es el caso de un iceberg, donde la parte visible muestra la parte física de una cultura organizacional que es el producto o consecuencia física de su cultura (tipo de oficina, de edificio, el espacio, etc.); mientras que la parte invisible, la profunda, cuya observación es difícil, muestra las consecuencias psicológicas de la cultura de la organización (actitudes, poder, interacción, relaciones afectivas, etc.).

Como lo afirma el autor, para conocer la cultura organizacional de una entidad se debe conocer la cultura de cada miembro que forma parte de ella ya que es el producto o resultado de su actuar que como consecuencia constituirá la cultura organizacional, que es apreciada de dos maneras: de forma de aspectos organizacionales y tareas cotidianas o aspectos sociales y psicológicos. Se recomienda tener en consideración ambos aspectos para poder generar el cambio en una organización.

Por otra parte sobre la relación entre un individuo y su organización, Hernández (2012) afirma que como toda organización se desarrolla en un ambiente netamente social, los cambios que se desarrollen en esta dependerán de la aptitud de sus integrantes, partiendo de su comodidad en un ambiente de trabajo de su agrado que le permita actuar de forma productiva o limitante.

Lo mencionado por el autor se deduce que son los trabajadores los elementos esenciales que conforman la organización, y de los cuales dependerá la forma de trabajo y ambiente que es necesario para el buen desempeño y productividad laboral.

Así también en Hernández (2012), según algunos especialistas en temas

sociales como Maslow y Herzberg, nos indican que si en una organización se priorizara las necesidades de cada colaborador de forma individual, para luego encaminar dichas necesidades particulares en necesidades de equipo, se podría entonces encaminar a la organización hacia el cumplimiento de las metas.

Es importante de lo antes citado mencionar que un líder de cambio como lo puede ser el jefe de área para conocer la cultura de su organización debe iniciar por conocer las necesidades de cada trabajador y sus conductas para así partir a modificarlas para la mejora de la organización.

### ***Características de la cultura organizacional.***

Según Robbins y Judge (2013), afirma que hay siete características que en conjunto engloban la cultura de una organización, las cuales son:

La Innovación y toma de riesgo, que es el grado donde se impulsa a los colaboradores, asumir riesgos y a ser innovadores. La atención al detalle, que es el grado que consiste en que los empleados demuestren atención y análisis a los detalles. La orientación a los resultados, que es el grado en el cual la administración se enfoca en exigir a sus empleados que logren resultados más que en los procesos que realizan para alcanzarlos. La orientación a las personas, que se refiere al grado en que las decisiones administrativas toman en cuenta los resultados en cuanto a las personas en la organización. La orientación al equipo. Se refiere al grado en el cual las actividades relacionadas con el trabajo se organizan en torno a equipos en lugar de hacerlo de manera individual. La energía que es el grado hasta el cual la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada; y la estabilidad, que se refiere al grado en el cual las actividades en la organización prefieren mantenerse dentro del status que en lugar de buscar la innovación.

Es gracias a estas características que podemos indicar que existe una gran variedad de culturas organizacionales en las diferentes entidades. De

acuerdo a los propios valores y creencias de la misma institución, los mismos que son compartidos por los empleados.

### ***Dimensiones de la cultura organizacional.***

Las dimensiones que serán de estudio y parte de la variable cultura organizacional son las siguientes:

#### *Dimensión Identidad.*

Uno de los factores muy importantes que deben ser considerados dentro de la organización para su buen desarrollo, es el grado de identidad que permite el compromiso que se necesita para lograr la plena participación de los trabajadores y el logro de las metas trazadas.

Y Según Hernández (2012), la identidad consiste en el grado de identificación que se produce entre los trabajadores con la organización. Para el desarrollo de la competitividad es necesario que los trabajadores se identifiquen con su cultura.

Copiar y mejorar son las claves del éxito, ya que es imprescindible copiar y mejorar una experiencia en mi labor del día a día. La competitividad nace del deseo de mejorar, por tal motivo, los que conformamos una organización debemos de comprometernos con ella e identificarnos, sentirnos parte de ella, compartiendo nuestra experiencia y trabajando de forma transparente con confianza y respeto, marcando así la diferencia en la institución.

Así también sobre identidad Werther, Davis y Guzmán (2014), nos afirma lo que constituye nuestra identidad, este elemento esencial dentro de la organización es nuestra cultura, ya que ella es el resultado de nuestra experiencia en la vida, aquello que vamos adquiriendo en nuestra interacción con los demás y aquello que define nuestra personalidad y dentro de una organización el grado de compromiso.

Como lo cita Werther, Davis y Guzmán, sobre la identidad, es un elemento característico de la cultura organizacional, ya que demuestra cuán comprometido se encuentra un trabajador con la Entidad para la que pertenece, por tal motivo es necesario que el líder del equipo desarrolle este grado de compromiso con el ejemplo, a través de su actuar y garantice que sus seguidores lo desarrollen para la mejora en productividad y bienestar personal de su equipo.

Así Pinilla (2011), afirma que la identidad es la base de una sociedad, (de un pueblo, región y nación); es necesario que un líder conozca su identidad, la valore y permita el desarrollo de la misma en sus seguidores, encaminando principalmente al equipo al uso de una identidad cultural en común del cual se sientan orgullosos.

Tal como lo indica el autor, es importante para el desarrollo óptimo de una organización, que sus integrantes conozcan bien su lugar de trabajo sus principios y sus fines y se sientan parte de ellos, identificados con ellos, sientan compromiso para que su aporte sea significativo y constante, generando un clima de estabilidad y productividad en la organización. Dicha función debe iniciar por los líderes del equipo, jefes o superiores que con el ejemplo movilizarán a la masa.

También Hernández (2012), afirma que la organización posee características propias que no se pueden copiar. Y se conoce también que las características de los trabajadores son las que conforman las características de la organización. Así mismo afirma que cuanto mayor compromiso haya entre los trabajadores y la organización, permitirá entonces que exista mayor productividad y eficacia en sus funciones.

Los colaboradores dentro de la organización se deben sentir identificados ya que así realizarán un trabajo transparente generando confianza en los demás, así como una mayor productividad y beneficio para todos.

*Dimensión calidad.*

Así mismo, lo que busca una organización es reflejar un buen ambiente laboral entre sus trabajadores partiendo por descubrir en cada uno de ellos cualidades propias como el grado de creatividad y libertad de participar y ser cómplice de la realización de las metas de la organización. Demostrar calidad en el servicio dentro de una organización, constituye hoy en día unos de los desafíos más grandes que se presentan en una Identidad, tal como lo explican a continuación:

Así Hernández (2012), al respecto se refiere que es un factor necesario dentro de una organización que permitirá innovar, mejorar de forma constante el servicio prestado a la sociedad, generando mayores resultados en la administración.

Entre los fines de una entidad que preste sus servicios a la comunidad se encuentra brindar el mejor servicio al público usuario, por tal motivo se centra en satisfacer las necesidades de otros, demostrando su nivel de competitividad y de experiencia en cada servicio que brinda, esto llevará a la organización a innovar y perfeccionar sus estrategias de servicio y por ende a cumplir con los objetivos comunes propuestos.

Werther, Davis y Guzmán (2014), nos explica el objetivo de toda organización en demostrar eficacia, eficiencia y calidad en el servicio que se brinda dentro de toda organización al público, y entre sus objetivos planteados se encuentra la mejora de la eficacia, para lo cual se requiere el cumplimiento de reglamentos y normas internas. Sin embargo también se reconoce que existe una estrecha relación entre el perfil del trabajador con los objetivos propuestos por la organización. Así como conocer que la función más importante del capital humano dentro de la organización es el servicio que se brinda al público.

De lo citado anteriormente, se conoce que los colaboradores que conforman una organización deben desarrollar un perfil estrechamente relacionado con los fines y metas propuestas por la Entidad para que haya mayor compromiso y mejores resultados en la producción. Así también se debe tener como prioridad para los colaboradores la función que principalmente cumplen que

es el buen servicio al público, para lo cual principalmente se debe ir perfeccionando tanto personalmente como en equipo para un mejor servicio.

En relación a los factores de calidad Hernández (2012), al respecto sostiene lo siguiente entre estos factores están: la creatividad, personal capacitado, liderazgo, compromiso, innovación, el orden y la limpieza del lugar de trabajo y sobre todo, actitud positiva hacia el cambio. Si haríamos énfasis en saber cuál es el factor principal, sabiendo que todos son muy importantes e imprescindibles, podríamos afirmar que es la actitud positiva, pero a su vez ésta debe venir acompañado de un liderazgo gerencial.

El liderazgo es aquel conjunto de habilidades que todos poseemos y que necesitamos ponerlo en práctica como factor de calidad dentro de la organización ya que permitirá encaminar al grupo humano a los fines de la institución. Así también se tiene a la actitud positiva como un factor importante para primar la calidad en la organización ya que permitirá conseguir la meta establecida demostrando esmero y dedicación en lo que se hace.

Según Hernández (2012), sobre la calidad son muchos los factores de los cuales depende el éxito de una administración dentro de la organización, los cuales permiten que sean el público usuario que quede satisfecho con el servicio lo cual demuestre a su vez la calidad con eficiencia y eficacia.

Es importante reconocer que el principal agente evaluador de la calidad es el cliente o usuario, quien reconoce si está recibiendo una atención óptima o de calidad en el servicio que se le presta, de lo contrario permitirá estas observaciones generar cambios y mejoras, así como actualizaciones y capacitaciones necesarias como requisito indispensable para mejorar la calidad en el servicio y por ende se podrá cumplir con las expectativas propuestas como entidad.

Hernández (2012), se refiere sobre la calidad total, a la mejora constante del servicio que se brinda por la organización. Así también el grado de compromiso por parte del personal colaborador, donde la principal necesidad que

se busca satisfacer es la del público en general tanto interno como externo.

Toda organización para demostrar su buen desarrollo, lo hace a través del servicio de calidad que brinda como entidad pública, con transparencia y eficacia. Demostrar calidad, permitirá la mejora continua tanto del personal que forma parte del equipo de trabajo, así como de los directivos, esta mejora hará competitiva la entidad y permitirá el desarrollo.

#### *Dimensión comunicación.*

Dentro de la organización los seguidores de un líder deben tener conocimiento de la visión que es compartido por todos los miembros los cuales debe ser conocidos y compartidos de forma asertiva: para lo cual se le pide a los líderes que sean muy claros a la hora de transmitir la misión y visión a sus seguidores para que el mensaje pueda llegar sin ningún tipo de informalidad y pueda ser asimilado con total compromiso. Por tal motivo es necesario una buena comunicación e interacción constante entre los líderes y los seguidores.

Hernández (2012), define a la comunicación como el proceso de transferir información que sea comprendida por la persona que recibe el mensaje. Es una forma de relacionarse con los seguidores, a través de acontecimientos, pensamientos, emociones y valores. Su finalidad es que el que recibe el mensaje lo haga tal y como lo desea el que lo transmite. Se afirma también que una organización no puede existir sin comunicación ya que es necesario su ejercicio.

La comunicación cumple un papel primordial dentro de toda organización, ya que no solo permite interactuar con los demás y transmitir mensajes, ideas, valores o principios; sino que permite lograr los fines de la organización.

Según Fischman (2015), afirma que la comunicación tiene lugar cuando un líder sabe escuchar y puede transmitir de forma positiva un mensaje. Gracias a la comunicación dentro del ámbito laboral, permite a los trabajadores interactuar y transmitir aquello que por experiencia se ha adquirido, así como trabajar en



equipo primando el respeto mutuo y la colaboración.

El hombre es un ser social por naturaleza en su proceso de desarrollo una de las formas necesarias para comunicarse fue el desarrollo del lenguaje, medio que permite el intercambio de información y experiencias, lo que hace que el hombre pueda interactuar y facilitar un trabajo en conjunto.

Chiavenato, (2011) nos indica que la comunicación, es un proceso mediante el cual se transfieren información y este proceso se da de una persona a otra. Para que exista comunicación es necesario la presencia de dos personas, la que envía el mensaje y la que recibe. Y es gracias a la comunicación que existe integración y una buena coordinación dentro de la organización.

Los procesos básicos dentro de toda organización son planificación, organización y control, los mismos que requieren de un elemento fundamental para su desarrollo tal es el caso del elemento comunicación, sin el no habría un trabajo coordinado.

Para Pinilla (2011), considera que todo líder debe tener la capacidad de poder transmitir un mensaje (experiencias, opiniones, conocimientos de hechos, sucesos, aprendizajes y compromisos), con facilidad de palabras y poder ser comprendido por sus seguidores de forma constante, con claridad y sencillez, sin generar dudas o especulación que lo llevarían al desarrollo de una comunicación informal que sería el fracaso de una organización. Por tal motivo se afirma que un mensaje bien recibido por un seguidor no solo es compartido sino se hace suyo propio, convirtiéndose en una realidad.

Al respecto de los citados anteriormente nos explica lo importante que es transmitir un mensaje no solo de forma apropiada sino que el contenido que se desea transmitir sea un mensaje adecuado que guíe a los seguidores de cada líder al cumplimiento de las metas propuestas sin alterar las suyas personales, para que exista satisfacción plena de parte del área que labora como del área que recibe el servicio.

Según Palomo (2010), expresa que es la comunicación la base primordial de toda vida social y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los equipos de trabajo en particular, ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, entre otros.

El ser humano es un ser social por naturaleza y ha desarrollado desde épocas primitivas el lenguaje como medio de comunicación, el cual le ha permitido sobrevivir y poder resolver sus dificultades de la mejor manera pero con el paso del tiempo y por distintas formas de pensar se presenta mucha dificultad al momento de transmitir un mensaje y satisfacer una necesidad, siendo un obstáculo trabajar en equipo. Por tal motivo la se hace indispensable la capacidad comunicarse de manera efectiva dentro de una organización, con cierto grado de liderazgo y compromiso por parte de los directivos y trabajadores, ya que sin un sistema de comunicación es casi imposible trabajar bajo el mismo fin, conlleva a desarrollar objetivos individuales o personales, y por ende al desarrollo de una labor egoísta.

Hernández (2012), al respecto afirma que, la coordinación del trabajo sería imposible y la organización se colapsaría en ausencia de ella. Todo acto de comunicación influye de alguna manera en una organización. La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas para que las organizaciones logren sus objetivos y enfrenten sus dificultades.

En una institución el trabajo coordinado o trabajo en conjunto es muy indispensable ya que permite no solo la unión sino también llegar a alcanzar el objetivo en común que deben compartir todos los miembros de la institución, además sin una debida coordinación no se podría distribuir roles dentro del trabajo, y no se podría llegar a un acuerdo específico y por ende se generarían distintos objetivos personales, no habría transparencia y no se podría llegar a la meta establecida, es necesario por tanto que exista la capacidad de conllevar y dirigir al equipo con una buena coordinación.

Respecto a la comunicación efectiva, Hernández (2012), al respecto afirma la comunicación es efectiva, cuando tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas con él. La comunicación abierta es generalmente mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que enfrenta una organización y escuchan lo que intentan hacer los administradores, es usual que respondan favorablemente.

La comunicación constituye un factor muy importante para el desarrollo del compromiso dentro de la organización. Un indicador muy importante de buen trabajo y desempeño laboral, además de constituir una buena estrategia es la comunicación y transparencia en la organización, ya que permite que por parte de los directivos para con la institución pueda haber cierto grado de confianza y compromiso al ser partícipes tanto los jefes como los que laboran, permitiendo su participación y solución oportuna de algunos problemas que se puedan identificar dentro del trabajo, así como alternativas de solución ante ellos.

#### *Dimensión contribución personal.*

El compromiso por parte de los colaboradores es requisito indispensable dentro de una organización que muchas veces trae consigo beneficios personales y laborales, ya que permite que los colaboradores contribuyan con nuevas ideas, con creatividad nuevas formas y soluciones ante los diversos problemas que se presentan dentro de la organización.

Partiendo de lo mencionado antes, Hernández (2012), afirma que en un trabajo en equipo se debe tener en cuenta a la contribución personal de cada colaborador, que es considerado como el aporte individual que se le entrega a un trabajo en equipo como miembro de este, que busca el logro del objetivo el cual implica que cada integrante tenga conocimiento de su función dentro de ella.

En toda organización cada integrante posee las cualidades necesarias

para contribuir al desarrollo de la institución, pero hoy en día a pesar de contar con esas habilidades muchos de los trabajadores no contribuyen más allá de lo que está en sus facultades, generando una gran dificultad para el logro de los objetivos. Por tal motivo y de manera necesaria se debe de motivar al personal y generar el compromiso para con la entidad, reconociendo y valorando su esfuerzo ya sea con un incentivo económico o con beneficios particulares, además de considerar que el directivo o jefe de la organización debe poseer ciertas características de buen líder y poder encaminar al equipo.

#### *Dimensión Reconocimiento.*

Todo personal que forma parte de una entidad para sentirse en justicia en cuanto a su labor con compromiso que proporciona a su trabajo, merece ser reconocido, valorado y eso es realizado por los líderes quienes tienden a felicitar y otorgar un reconocimiento al trabajador más destacado o por demostrar con hechos su aporte en público.

Así Hernández (2012), al respecto se refiere que son prácticas creadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. Es importante que los trabajadores se sientan reconocidos y apreciados, porque mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.

Es muy importante sentirse reconocido por un esfuerzo puesto en práctica, lo cual constituye una gran motivación que puede alterar la conducta y modificar maneras de pensar pero todos estos dirigidos a un buen desempeño laboral. Además, si dentro de la empresa se quiere lograr el compromiso los directivos sabrán reconocer y valorar el esfuerzo de cada trabajador por conseguir la meta propuesta, por la organización.

Según Hernández (2012), la confianza y el respeto mutuo son importantes, esto producto que la recompensa y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización, además motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización.

Nuestra conducta se muestra dependiente a un sinfín de estrategias que se tomaran en cuenta dependiendo de las circunstancias, ya que el hombre siempre hace mayor uso de sus habilidades cuanto más motivado se encuentre ya sea por la espera de una recompensa u otros. Además es necesario que siempre en toda organización se establezca un reglamento interno que como normas de convivencia necesarias dentro del equipo de trabajo sean respetadas, para lograr así cumplir con las metas propuestas.

#### *Dimensión Capacidades directivas.*

Todo líder debe contar con la capacidad de conseguir movilizar a su equipo hacia el logro de las metas trazadas, buscado beneficiar a los seguidores y al público en general.

Y según Hernández (2012), al respecto se refiere que si en una organización existe capacidad para gerenciar, entonces en ella se lograra el desarrollo de la calidad de servicio que traerá bienestar y mejora para la entidad, generando mayor productividad y beneficios. Y si no existe esa capacidad, se acaba más pronto o más tarde en la bancarrota (generalmente más pronto), sea cual sea la abundancia de recursos.

El muy importante la persona encargada de la organización ya que dependerá de ella y sus cualidades para impulsar la empresa. Es por tal motivo que Hernández nos indica que la persona que posea la oportunidad de dirigir a un grupo humano y dirigirlo al logro o meta d la organización debe contar con cualidades necesarias como la de ser un buen líder que sepa llevar al grupo

humano por el camino del beneficio colectivo, solo así no habrá bancarrota por el contrario habrá progreso para todos.

Hernández (2012) al respecto afirma que en el mundo de hoy que está en constante cambio y se vuelve cada vez más en uno competitivo, las habilidades para dirigir, innovar, negociar, conducir reuniones o trabajar en equipo son las que diferencian entre verdaderos líderes profesionales de éxito y el resto.

Un aspecto de nuestra personalidad que nos distingue del resto es la manera como pensamos, o la forma como resolvemos un problema que se nos presenta dentro de nuestra entidad, además contamos con la experiencia o con los conocimientos adquiridos lo cual nos distingue desde el punto de vista profesional con los demás, y nos vuelve competitivos. Pero estas cualidades inherentes en nosotros deben ser descubiertas pronto para poder marcar la diferencia y ligar el éxito.

### **1.2.3 Marco conceptual.**

#### ***Liderazgo transformacional.***

Es un tipo de liderazgo desarrollada por aquellos quienes orientan a los seguidores hacia el cumplimiento de las metas propuestas, comunicando de forma clara el rol que cumplirá cada seguidor dentro de la organización. Son aquellos quienes logran en sus seguidores satisfacer sus necesidades personales y convertir sus intereses personales en organizacionales, con la finalidad de mejorar el compromiso en su labor. (Fischman, 2010).

#### ***Influencia idealizada.***

Consiste en que líder transformador, es capaz de brindar la misión y visión propia de la organización a los seguidores de forma clara y sencilla, así mismo genera confianza y respeto a través de su conducta, logrando mayor compromiso por

parte de los seguidores. (Fischman, 2010).

### ***Motivación inspiracional.***

Consiste en que el líder transformador, comunica de forma sencilla y entendible a sus seguidores sobre la importancia que tiene el formar parte de la organización y del cumplimiento de los fines trazados, generando mayor compromiso de parte de ellos. (Fischman, 2010).

### ***Estimulación intelectual.***

Consiste en que es el líder quien con el ejemplo demuestra lo importante que es desarrollar la inteligencia proponiendo nuevas estrategias y estilos aplicando toda creatividad y ruptura de paradigmas para la solución eficaz de nuevos problemas que se presenten. (Fischman, 2010).

### ***Consideración individualizada.***

Consiste en que el líder transformador es consciente de lo importante que es conocer las necesidades de cada seguidor de forma individual y considerarlo como un ser humano digno de respeto y admiración, brindándole la orientación necesaria así y dirigiendo sus actividades. (Fischman, 2010).

### ***Cultura organizacional.***

Es el conjunto de principios bajo los cuales se rige una organización, y que es compartida por sus miembros, constituyendo su cumplimiento un compromiso de parte de los mismos. (Hernández, 2012).

### ***Identidad.***

Es la forma de sentirse parte de la organización, demostrado por cada trabajador en el desarrollo de sus labores. El compromiso por parte de los colaboradores

constituye un requisito para que una organización se vuelva competitiva. (Hernández, 2012).

### ***Calidad.***

Es la consecuencia del empleo de técnicas y conocimientos necesarios para que una organización brinde el mejor servicio a la comunidad, cumpliendo de esta manera con los fines propuestos. (Hernández, 2012).

### ***Comunicación.***

Es el proceso que consiste en tener la capacidad de transmitir información de la mejor manera, así como ser comprendido por los demás de tal forma que se oriente a los trabajadores para los fines propuestos. Toda organización considera a la comunicación como un elemento clave para trabajar en equipo, no existiendo organización alguna sin comunicación. (Hernández, 2012).

### ***Contribución personal.***

Es el valor agregado o aporte que contribuye cada trabajador dentro de la organización. Demostrando que cada integrante se siente parte de su trabajo y que conoce su función dentro de ella, consiguiendo el logro de los objetivos. (Hernández, 2012).

### ***Reconocimiento.***

Consiste en valorar el esfuerzo que realiza cada trabajador dentro de la organización a través de un premio, una felicitación, de tal forma que genere en ellos un grado de confianza y compromiso que permita encaminarlos hacia el logro de los objetivos, generando mayor productividad o calidad de servicio en sus funciones. (Hernández, 2012).

### ***Capacidades directivas.***



Es la facultad con la que debe contar toda organización para garantizar el éxito, ya que contando con ella, muy aparte de considerar los recursos, cualquier entidad podrá generar progreso, de lo contrario perecerá. Es la capacidad del gerente, de poseer un liderazgo apropiado, donde potencializando su capacidad y habilidades inherentes logrará encaminar a la organización hacia el servicio de calidad. (Hernández, 2012).

### **1.3 Justificación.**

#### **1.3.1 Justificación teórica.**

La investigación permitirá conocer las percepciones de los trabajadores del área de inspección y fiscalización respecto al nivel de liderazgo transformacional que existe en la organización, a través de las dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada, como también permitirá conocer la percepción de los miembros de la organización sobre el nivel de cultura organizacional de su directivo a través de las dimensiones: identidad, calidad, comunicación, contribución personal, reconocimiento y capacidades directivas.

En términos teóricos, los estudios realizados con anterioridad, en su mayoría no muestran en el título a ambas variables por lo que fueron considerados por la mención de una de ellos, así mismo mucho de estos estudios fueron aplicados en su mayoría en entidades privadas, por esta ocasión su desarrollo se sujeta y justifica como uno de los pocos aplicados a una entidad pública, convirtiéndose en el primer estudio en aplicarse en el área de inspección y fiscalización en la Oficina de Normalización Previsional.

#### **1.3.2 Justificación metodológica.**

El presente estudio metodológicamente, se justifica por la aplicación de métodos y técnicas científicas de investigación, así como del uso de instrumentos

elaborados para el estudio de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional, los cuales fueron validados por el juicio de expertos y contaron con un nivel alto de confiabilidad, para así poder medir las variables en una realidad y contribuir con la gestión pública.

### **1.3.3 Justificación social.**

La investigación se justifica en lo social, debido a que son los resultados que se obtengan, aquellos que serán puestos a disposición de aquellos que quieran mejorar el nivel de liderazgo y cultura organizacional en su entidad, esperando así mismo que mejore en nivel de calidad en los servicios que se brinden en la Oficina de Normalización Previsional, partiendo del desarrollo de un liderazgo transformador para elevar el nivel cultural dentro de la organización.

### **1.4. Problema.**

La historia de la humanidad está llena de líderes de diversos orígenes y estilos que han incidido de formas positivas o negativas en los grupos humanos. La sociedad siempre ha buscado líderes, en ocasiones para orientar, en otras para dominar y en algunas para transformar. En la actualidad, el estudio del liderazgo sigue despertando un amplio interés en la sociedad. En Vázquez (2013, p.74) se citó a Burns, quien afirmó que “En el ámbito administrativo, los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no sólo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino además puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa”. De esta forma, el liderazgo transformacional tiene un papel importante en la institución, que tiene el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales.

Actualmente a nivel internacional se han publicado diversos estudios referentes al liderazgo transformacional como un factor necesario dentro de las diversas organizaciones públicas y privadas, ello debido a la satisfacción de múltiples necesidades desde personales a la propia entidad en donde se labora

para el crecimiento de la misma, tal es el caso de que son muchos los directivos que sin conocimiento de su importancia tratan de poner a práctica un liderazgo erróneo que conlleva al equipo de trabajo al egoísmo y falta de lealtad. Por tal motivo es necesario conocer a profundidad la forma y liderazgo adecuado de poner en práctica.

En nuestro país, Perú actualmente, según los diversos estudios respecto a los términos Liderazgo transformacional y la Cultura organizacional se puede deducir desde la perspectiva de Bass y Avolio (como se citó en Vázquez, 2013, p. 82), “que es importante considerar que una cultura transformacional en las organizaciones se caracteriza por un sentido de propósito y ligas afectivas de familiaridad”. De acuerdo con ellos, si esto ocurre hay un gran compromiso institucional porque los líderes y seguidores van más allá de sus intereses personales y se enfocan al bienestar de la organización. Tal como lo explico Fischman (2010). Así, no se requiere de acuerdos formales y controles, porque la gente actúa por compromiso y en confianza. Como consecuencia “la estructura organizacional es descentralizada, flexible, adaptable, dinámica, informal; la creatividad es la regla para todos”, como lo dice Bass y Avolio (citado en Vázquez, 2013, p. 83).

La presente investigación pretende explicar la relación entre las dos variables “Liderazgo Transformacional” y “Cultura Organizacional”, dentro del trabajo de investigación: Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Así mismo la ONP, tiene como visión ser líderes del servicio público en materia previsional. Así mismo tienen como objetivo brindar seguridad previsional, otorgando pensiones mediante un servicio público eficiente, predecible y transparente. Para el cumplimiento de los mencionado líneas arriba es necesario: Reducir el tiempo que demora atender al pensionario así como el proceso administrativo para la resolución de expedientes, brindando un nivel de servicio de calidad por parte dela entidad. Haciendo un hincapié en los objetivos

propuestos por la ONP se puede apreciar lo importante que es para la institución contar con el personal idóneo que encamine al cumplimiento de los objetivos en especial al desarrollo del liderazgo del tipo transformador, que genere un gran cambio en la organización desde el punto de vista cultural.

Es debido a esta situación que se pretende presentar el diagnóstico de la situación actual referente al Liderazgo Transformacional y a la Cultura Organizacional presentes en el personal del área de Inspección y Fiscalización de la ONP, en Lima, 2016.

#### **1.4.1 Problema general.**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

#### **1.4.2 Problemas específicos.**

##### ***Problema específico 1.***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

##### ***Problema específico 2.***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad en según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

##### ***Problema específico 3.***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión

Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

***Problema específico 4.***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

***Problema específico 5.***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

***Problema específico 6.***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?

**1.5. Hipótesis.**

**1.5.1 Hipótesis general.**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

**1.5.2 Hipótesis específicas.**

***Hipótesis específica 1.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la

dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 2.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 3.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 4.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 5.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 6.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

## **1.6. Objetivos.**

### **1.6.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

#### ***Objetivo específico 1.***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

#### ***Objetivo específico 2.***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

#### ***Objetivo específico 3.***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

#### ***Objetivo específico 4.***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión

Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Objetivo específico 5.***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Objetivo específico 6.***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.



## **II. Marco metodológico.**

## **2.1 Variables de investigación.**

### **2.1.1 Variable 1 liderazgo transformacional.**

#### ***Definición conceptual.***

Según Fischman (2010) "... son aquellos líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y puedan tener un efecto extraordinario sobre ellos". (p18).

Se considera a este tipo de liderazgo como aquel desarrollado por líderes de cambio que poseen ciertas cualidades que lo caracterizan como una persona que logra no solo lograr cambios en la organización sino también personal, impulsando el desarrollo personal y el servicio de calidad a la comunidad, tal es el caso que veremos en el área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### **2.1.2 Variable 2 cultura organizacional.**

#### ***Definición conceptual.***

Según Hernández (2012) lo define como: "...los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás...". (p.51).

Toda organización se distingue de otra a través de su cultura, ya que es el reflejo de la experiencia de cada integrante, lo que demuestra su nivel de capacidad y profesión dentro del cumplimiento de sus funciones. Referente a lo mencionado reconoceremos el nivel de cultura que existe dentro del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

## 2.2 Operacionalización de las variables.

### 2.2.1 Variable 1 liderazgo transformacional.

#### **Definición operacional.**

Se define al Liderazgo Transformacional de manera operativa mediante un cuestionario conformado por 32 preguntas divididas en 4 dimensiones que serán objetos de medición: Influencia idealizada, motivación Inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. La información que será obtenida a través de la aplicación del cuestionario permitirá conocer el nivel de liderazgo que posee el jefe de área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Liderazgo Transformacional.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de medición		
Liderazgo transformacional	1. Influencia Idealizada	1.1 Sentido del Humor.	Del (1 al 8)					
		1.2 Manejo emocional						
		1.3 Logros académicos						
		1.4 Tolerancia						
2. Motivación Inspiracional	2.1 Suelo ser optimista	2.2 coherencia	Del (9 al 16)	Nunca: N = 1	Casi nunca : CN= 2	Medianamente eficaz		
							2.3 Decisiones	
								2.4 Solución de contratiempos
3. Estimulación Intelectual	3.1 Soluciones Académicas	Del (17 al 24)		AV = 3	Casi Siempre : CS = 4	Ordinal		
							3.2 Ideas Innovadoras	
								3.3 Manejo de criterio.
4. Consideración Individualizada	4.1 Claridad de propuestas	Del (25 al 32)			Ineficaz			
						4.2 Manejo empático		
							4.3 Intereses Institucionales	
								4.4 Intereses de trabajadores

## 2.2.2 Variable 2 cultura organizacional.

### *Definición Operacional.*

Es la percepción de la cultura involucrada en la organización y la que se es parte de ella, medido mediante un cuestionario conformado por 39 preguntas dividido en sus dimensiones de identidad, calidad, comunicación, contribución personal, reconocimientos y capacidades directivas. Información obtenida del Área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Cultura Organizacional.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de medición
Cultura Organizacional	1. Identidad	1.1 Identificación	Del (01 al 10)	Totalmente de Acuerdo (TA) = 5	Alta (145-195)	Ordinal
	2. Calidad	2.1 Cumplimiento de funciones	Del (11 al 15)	De acuerdo (DA) = 4		
	3. Comunicación	3.1 Facilidad de Transmisión de la comunicación	Del (16 al 20)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA-ND) = 3	Regular (92-144)	
	4. Contribución Personal	4.1 Dedicación	Del (20 al 25)	En desacuerdo (ED) = 2	Baja (39-91)	
	5. Reconocimiento	5.1 Oportunidades	Del (26 al 30)	Totalmente en desacuerdo (TD) = 1		
	6. Capacidades Directivas	6.1 Promociones	Del (31 al 39)			

### **2.3 Metodología.**

Luego de haber obtenido la información necesaria para la resolución del problema propuesto en la investigación, se pretendió seguir el enfoque cuantitativo.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010). De lo mencionado se deduce que la metodología es el estudio de los métodos que es a su vez el camino que se debe seguir para llegar a conseguir el fin propuesto dentro de la organización.

### **2.4 Tipo de investigación.**

Para elegir el tipo de investigación, basado en los objetivos trazados, se consideró a la básica hipotético deductiva.

Según Hernández et.al (2010), una investigación es Básica en la medida que se realiza el estudio en su misma naturaleza sin afectarlos de manera directa o indirecta. En este caso específicamente de nuestra investigación se analizó liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; donde se consideró la opinión directa de los involucrados en el contexto de estudio.

Así misma es hipotético deductiva, porque según Hernández et. al (2010) Establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivan hipótesis. Estas se someten a prueba utilizando diseños de investigación apropiados. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones. Si los resultados corroboran las hipótesis, se genera confianza en la teoría, si no es refutada y se descarta para buscar mejores.

### **2.5 Diseño de Investigación**

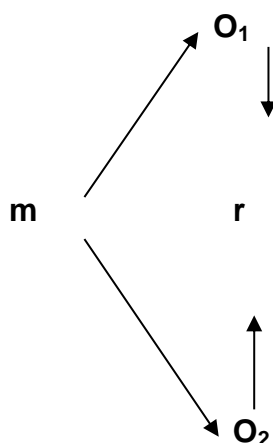
El tipo de Diseño de investigación para el presente estudio fue el de No

experimental, que está definida por Vara (2012) como aquel tipo de diseño en el cual las variables no son manipuladas. También es transversal, de la cual el autor citado anteriormente nos define como un tipo de estudio que consiste en obtener información en un tiempo determinado sobre cada variable, cuyo fin es encontrar la relación existente entre ambas variables.

Así mismo es De nivel descriptivo y correlacional, donde según Hernández et. al (2010), es descriptivo, porque es un tipo de estudio que contribuye con información detallada de las características de cada variable en estudio y que permite mayor explicación de las mismas. Así mismo se dice que es correlacional debido a que según Vara (2012), es un tipo de estudio en el que se busca dar respuesta a los problemas planteados a través de la asociación o relación entre las variables.

En el presente estudio se analizó las asociaciones y características del liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Programación y Control de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



*Figura 1:* Diagrama de diseño correlacional.

Donde:

M: Es la muestra con lo cual se realizará el estudio.

O<sub>1</sub>: Indica la medición a la variable (Liderazgo Transformacional)

O<sub>2</sub>: Indica la medición a la variable (Cultura Organizacional)

r : Relación de las variables de estudio

## 2.6 Conocimiento de la población, la muestra y el muestreo.

### 2.6.1 Población.

Para a Vara (2012), una población es aquel grupo de individuos a ser analizados, el cual en esta ocasión se verá comprendida por el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016, cuya población total fue de 150 personas de la institución antes mencionada.

### 2.6.2 Muestra.

Se obtuvo aplicando la fórmula matemática a la población total, conformado por el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016, tomado de manera probabilística.

Según Vara (2012), afirma que: La muestra es un pequeño grupo de la población, seleccionado por la imposibilidad de medir a todo el conjunto que integran los elementos de estudio, por consiguiente es la muestra aquel modelo o copia fiel del original que nos facilitará el análisis.

Para determinar el tamaño de la muestra de los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016, se utilizó la siguiente fórmula de cálculo muestral:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

$n$ = Tamaño de la muestra

$Z^2$ = Valor de distribución normal, para un nivel de confianza  $(1-\alpha)$ :

$(1.96)=95\%$

$p$ = Probabilidad de éxito (50%)

$q$ = Probabilidad de no éxito (50%)

$N$ = Tamaño de la población (150)

$e^2$  = Error de tolerancia (5% = 0.05)

A continuación reemplazaremos los datos en la presente fórmula y obtendremos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (150)}{(0.05)^2 (150 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 108$$

### 2.6.3 Muestreo.

El tipo de muestreo utilizado para el presente estudio fue del tipo probabilístico, aplicado en el personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional.

El cual se define según Hernández et, al (2010), "...es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos..." (p.176)



## **2.7 La Técnica y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos.**

### **2.7.1 Técnicas.**

Para la recolección de información se utilizó como técnica, a la encuesta, dicha técnica necesaria para la obtención de datos que ayudarán a la investigación; en su búsqueda para demostrar el grado de asociación que existe entre las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.

Según Robles y Villegas (2011), nos define a la encuesta como aquel conjunto de pasos que permiten recolectar datos de forma rápida, aplicándose para este caso en una muestra de 108 trabajadores de la ONP.

### **2.7.2 Instrumentos.**

Para Hernández et. al. (2010), un instrumento de medición, "...es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente..." (p.200)

Sobre la técnica de recolección de información, para la investigación se utilizaron a dos cuestionarios uno para cada variable de estudio, los cuales fueron elaborados partiendo de la operacionalización de las variables; de los cuales uno de los instrumentos fue aplicado a los trabajadores para que respondan 32 preguntas sobre la percepción que tienen del nivel de liderazgo de su jefe de área; por otra parte el segundo instrumento de 39 preguntas, aplicado también se dirigió a los colaboradores de la entidad pero esta vez se buscó que respondan preguntas referentes a la percepción que tiene de su nivel cultural dentro de la organización presente en el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### Instrumentos de recolección de datos.

Tabla 3

*Ficha técnica de la variable liderazgo transformacional.*

Variable 1	:	Liderazgo transformacional
Instrumento	:	Cuestionario del Liderazgo Transformacional
Nombre del autor	:	Karen Vanesa Toribio Cayo.
Año	:	2016
Descripción	:	Instrumento que recopila información del liderazgo transformacional
Tipo	:	cuestionario
Busca	:	Determinar el nivel de liderazgo transformacional que perciben en el jefe, los trabajadores del área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
Numero de ítems	:	32
Aplicación	:	Directa
Tiempo de administración	:	30 minutos
Escala valorativa	:	Nunca (N=1) Casi nunca (CN=2) A veces (AV=3) Casi siempre (CS=4) Siempre (S=5)

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 4

*Ficha técnica de la variable cultura organizacional.*

Variable 2	:	Cultura organizacional
Instrumento	:	Cuestionario de la cultura organizacional
Nombre del autor	:	Karen Vanesa Toribio Cayo.
Año	:	2016
Descripción	:	Instrumento que recopila información de la cultura organizacional.
Tipo	:	cuestionario
Busca	:	Determinar el Nivel de Cultura Organizacional en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
Numero de ítems	:	39
Aplicación	:	Directa
Tiempo de administración	:	30 minutos
Escala valorativa	:	Totalmente en desacuerdo (TD=1) En desacuerdo (ED=2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA-ND=3) De acuerdo (DA=4) Totalmente de acuerdo (TA=5)

*Nota:* Elaboración propia.

## 2.8 Validez y confiabilidad.

### 2.8.1 Validez.

Se habla de validez de un instrumento según Hernandez et.al (2010), cuando este es calificado por expertos con las suficientes características en base al contenido (nivel de amplitud demostrado dentro de cada interrogante); a los criterios establecidos (comparar el instrumento con algún aspecto externo que mida lo mismo); así como al constructo que responde a las preguntas ¿Qué está midiendo? ¿Cómo lo mide?. Y explica el sentido de medir un instrumento a través de ciertas puntuaciones, obteniendo resultados al favor del juicio de expertos. (Apéndice D)

Tabla 5

*Relación de Validadores*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
Jesus Nuñez Untiveros	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

### 2.8.2 Confiabilidad de los instrumentos.

Para Vara (2012), la confiabilidad es un requisito que debe cumplir todo instrumento que para demostrar la veracidad de los resultados. El Coeficiente Alfa de Cron Bach ( $\alpha$ ), se obtiene mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\alpha = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right] =$$

Dónde:

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cron Bach

n : Número de ítems

$\sum \sigma_{xi}^2$ : Sumatoria de las Varianzas de los ítems

$\sigma^2 X$  : Varianza de la variable.

Para demostrar el grado de confiabilidad en la investigación se aplicó a un piloto conformado por 20 trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016

Tabla 6

*Confiabilidad cuestionario de liderazgo transformacional*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Liderazgo Transformacional	0.892	32

*Fuente:* Elaboración Propia (2016)

### ***Interpretación.***

Considerando la siguiente escala (De Robles y Villegas, 2011, p.32)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Cron Bach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena

Tabla 7

*Confiabilidad cuestionario de cultura organizacional***Estadísticos de fiabilidad**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cultura Organizacional	0.889	39

*Fuente:* Elaboración Propia (2016)

***Interpretación.***

Considerando la siguiente escala (De Robles y Villegas, 2011, p.32)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

**2.9 Método para el análisis de datos.**

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 23, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos con la estadística adecuada.

Para medir el grado de correlación de las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual es utilizado para medir de forma ordinal los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos a la muestra poblacional. (Hernández et.al. 2010)

### 2.9.1 La prueba de hipótesis.

Hace referencia al acto de comprobar lo propuesto como hipótesis con los datos obtenidos en la muestra de estudio. (Vara, 2012)

### 2.9.2 Nivel de significación.

Es el nivel de probabilidad de que exista equivocación, donde la suma de las posibilidades es de uno. Esto es obtenido por el investigador de manera a priori.

Si es menor del valor 0.05, se determina que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de que este en error). (Robles y Villegas, 2011)

Tabla 8

*Baremos por dimensión de la variable liderazgo transformacional.*

Dimensión	Niveles y rango	
Influencia idealizada	Eficaz	
	(30-40)	
	M. eficaz	
	(19-29)	<b>Niveles:</b>
Motivación inspiracional	Ineficaz	<b>Rango:</b>
	(8-18)	Eficaz
	Eficaz	(117-160)
	(30-40)	Medianamente eficaz
Inspiracional	M. eficaz	eficaz
	(19-29)	(75-116)
	Ineficaz	Ineficaz
	(8-18)	(32-74)
	Eficaz	

	(30-40)
	M. eficaz
Estimulación	(19-29)
intelectual	Ineficaz
	(8-18)
	Eficaz
	(30-40)
Consideración	M. eficaz
individualizada	(19-29)
	Ineficaz
	(8-18)

Tabla 9

*Baremos por dimensión de la variable cultura organizacional.*

Dimensión	Nivel y Rango	
	Alta	
	(38-50)	
	Regular	
Identidad	(24-37)	<b>Niveles:</b>
	Baja	<b>Rango:</b>
	(10-23)	Alta
	Alta	(145-195)
	(19-25)	Regular
	Regular	(92-144)
Calidad	(12-18)	Baja
	Baja	(39-91)
	(5-11)	



	Alta
	(19-25)
	Regular
Comunicación	(12-18)
	Baja
	(5-11)
	Alta
	(19-25)
Contribución personal	Regular
	(12-18)
	Baja
	(5-11)
	Alta
	(19-25)
Reconocimiento	Regular
	(12-18)
	Baja
	(5-11)
	Alta
	(34-45)
Capacidades directivas	Regular
	(22-33)
	Baja
	(9-21)

## 2.9 Aspectos éticos:

En relación a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con personal de la O.N.P que es una entidad del estado, por lo que se contó con el permiso, y se respetó la identidad de los trabajadores al ser encuestados.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de los resultados de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.

#### 3.1.1 Liderazgo transformacional.

Tabla 10

*Liderazgo transformacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

	Frecuencia	Porcentaje
Ineficaz	19	17,6
Medianamente eficaz	63	58,3
Eficaz	26	24,1
Total	108	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo transformacional (Apéndice C)

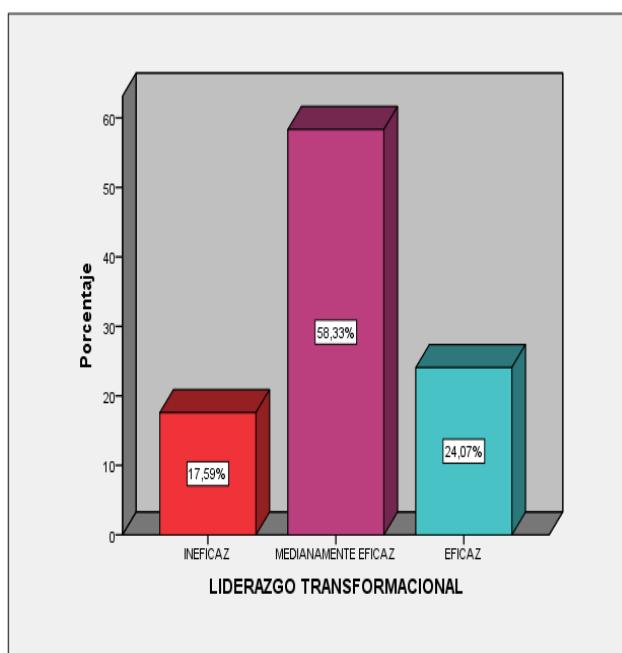


Figura 2. Diagrama de frecuencias del Liderazgo Transformacional

#### **Interpretación.**

De la tabla 10 y figura 2; la motivación laboral en un nivel eficaz representa un 24,1%, medianamente eficaz representa un 58,3% e ineficaz baja el 17,6%

### 3.1.2 Cultura Organizacional.

Tabla 11

*Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	13	12,0
Regular	49	45,4
Alta	46	42,6
Total	108	100,0

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional (Apéndice C)

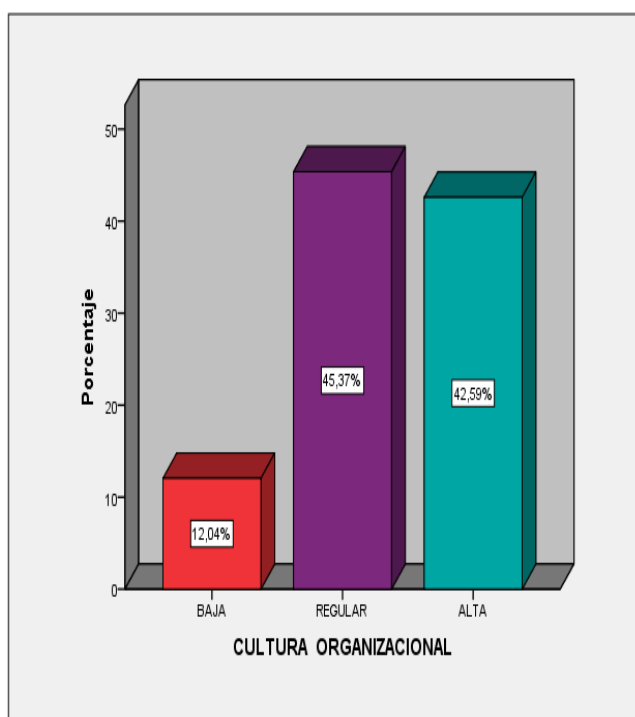


Figura 3. Diagrama de frecuencias de la cultura organizacional

#### **Interpretación.**

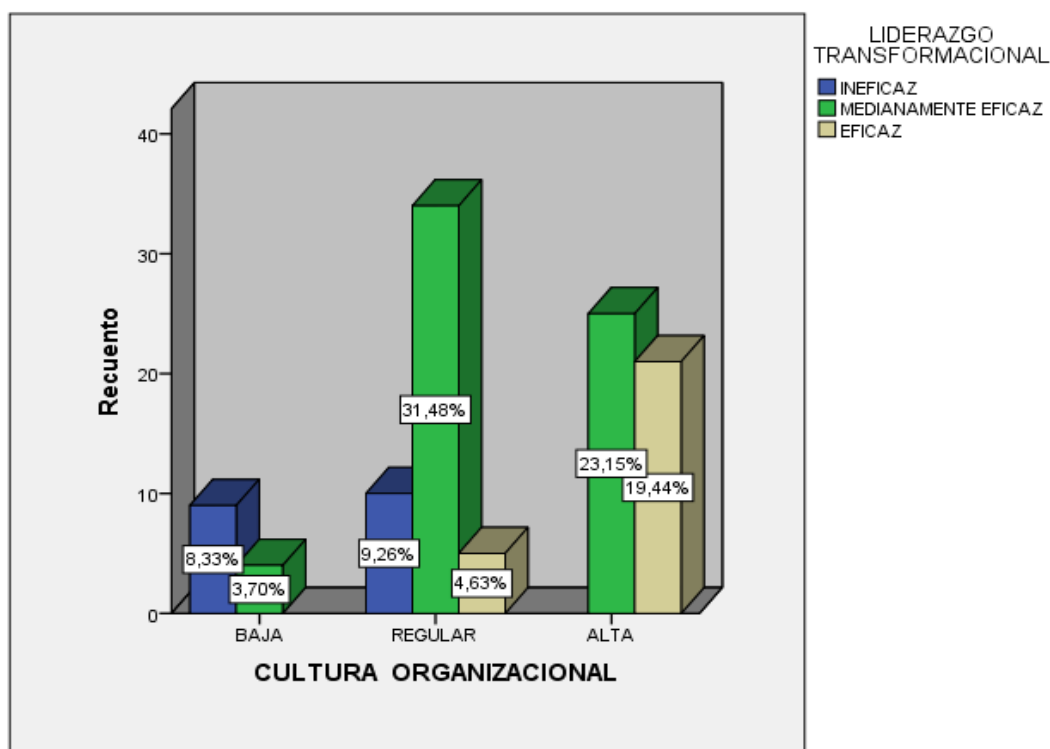
De la tabla 11 y figura 3; la cultura organizacional un nivel alto representa un 42,6%, regular representa un 45,4% y bajo un 12,0%

Tabla 12

*Liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			Total
		Ineficaz	Medianamente Eficaz	Eficaz	
Cultura organizacional	Baja	9 8,3%	4 3,7%	0 0,0%	13 12,0%
	Regular	10 9,3%	34 31,5%	5 4,6%	49 45,4%
	Alta	0 0,0%	25 23,1%	21 19,4%	46 42,6%
Total		19 17,6%	63 58,3%	26 24,1%	108 100,0%

*Fuente:* Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)



*Figura 4.* Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y Cultura Organizacional

### ***Interpretación.***

En el análisis descriptivo observamos que; la cultura organizacional en un nivel bajo, el 8,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 3,7% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, así también, la cultura organizacional demuestra el liderazgo en forma regular, el 9,3% de los trabajadores muestran un liderazgo transformacional ineficaz, el 31,5% medianamente eficaz y el 19,4% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la cultura organizacional en un nivel alto, el 23,1% de colaboradores presentan un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 19,4% de los seguidores presentan un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 13

*Liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			Total
		Ineficaz	Medianamente		
			Eficaz	Eficaz	
Identidad	Baja	13 12,0%	5 4,6%	0 0,0%	18 16,7%
	Regular	6 5,6%	43 39,8%	6 5,6%	55 50,9%
	Alta	0 0,0%	15 13,9%	20 18,5%	35 32,4%
Total		19 17,6%	63 58,3%	26 24,1%	108 100,0%

*Fuente:* Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)

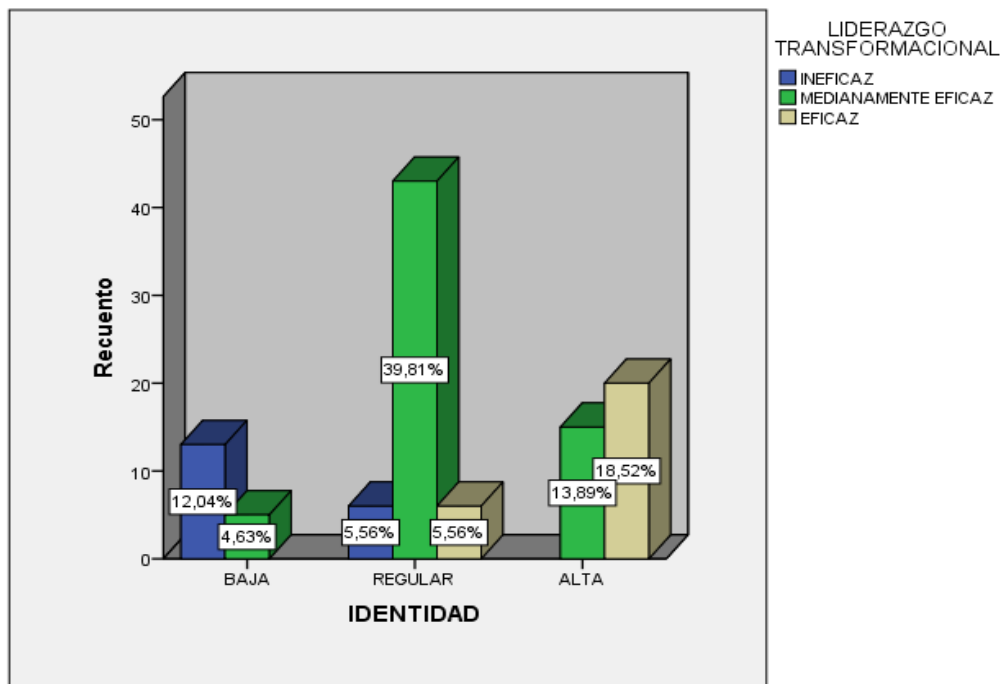


Figura 5. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional e identidad

### ***Interpretación.***

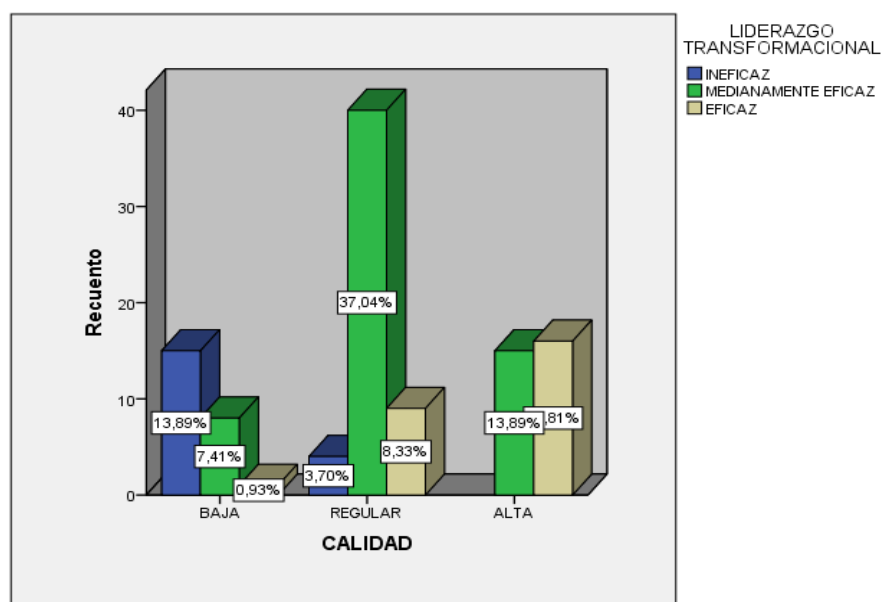
En el análisis descriptivo observamos que; la identidad en un nivel bajo, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 4,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, así también, la identidad se percibe en un nivel de forma regular, el 5,6% de los colaboradores (seguidores) muestra un liderazgo transformacional ineficaz, el 39,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 5,6% presenta liderazgo transformacional eficaz. Como también, la identidad en un grado alto, el 13,9% del personal un liderazgo transformacional con un nivel medianamente eficaz y 18,5% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 14

*Liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			Total
		Ineficaz	Medianamente Eficaz	Eficaz	
Calidad	Baja	15	8	1	24
		13,9%	7,4%	,9%	22,2%
	Regular	4	40	9	53
		3,7%	37,0%	8,3%	49,1%
	Alta	0	15	16	31
		0,0%	13,9%	14,8%	28,7%
Total		19	63	26	108
		17,6%	58,3%	24,1%	100,0%

*Fuente:* Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)



*Figura 6.* Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y calidad

### ***Interpretación.***

En el análisis descriptivo observamos que; la calidad en un nivel bajo, el 13,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 7,4% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional eficaz, de forma distinta, la calidad en un regular rango, el 3,7% de los servidores públicos un liderazgo transformacional ineficaz, el 37,0% de los trabajadores presenta un liderazgo



transformacional medianamente eficaz y el 8,3% presenta liderazgo transformacional eficaz. Además, la calidad con un nivel alto, el 13,9% del personal demuestra un liderazgo transformacional con un nivel medianamente eficaz y 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 15

*Liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			Total
		Ineficaz	Eficaz	Eficaz	
Comunicación	Baja	13 12,0%	8 7,4%	0 0,0%	21 19,4%
	Regular	6 5,6%	52 48,1%	11 10,2%	69 63,9%
	Alta	0 0,0%	3 2,8%	15 13,9%	18 16,7%
Total		19 17,6%	63 58,3%	26 24,1%	108 100,0%

Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)

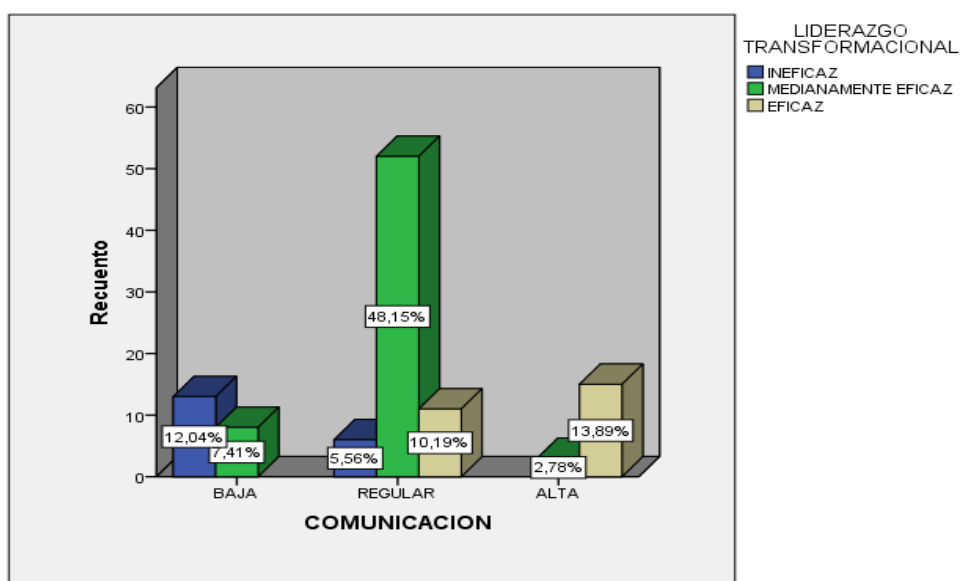


Figura 7. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y comunicación

### ***Interpretación.***

En el análisis descriptivo observamos que; la comunicación en un nivel bajo, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 7,4% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, por otra parte, la comunicación en un grado de forma regular, el 5,6% de los servidores públicos muestran un liderazgo transformacional ineficaz, el 48,1% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 10,2% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así también, la comunicación en un grado alto, y 2,8% del personal un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 13,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional con un nivel eficaz.

Tabla 16

*Liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			
		Medianamente			
		Ineficaz	Eficaz	Eficaz	Total
Contribución personal	Baja	16	14	1	31
		14,8%	13,0%	,9%	28,7%
	Regular	3	36	15	54
		2,8%	33,3%	13,9%	50,0%
	Alta	0	13	10	23
		0,0%	12,0%	9,3%	21,3%
Total		19	63	26	108
		17,6%	58,3%	24,1%	100,0%

Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)

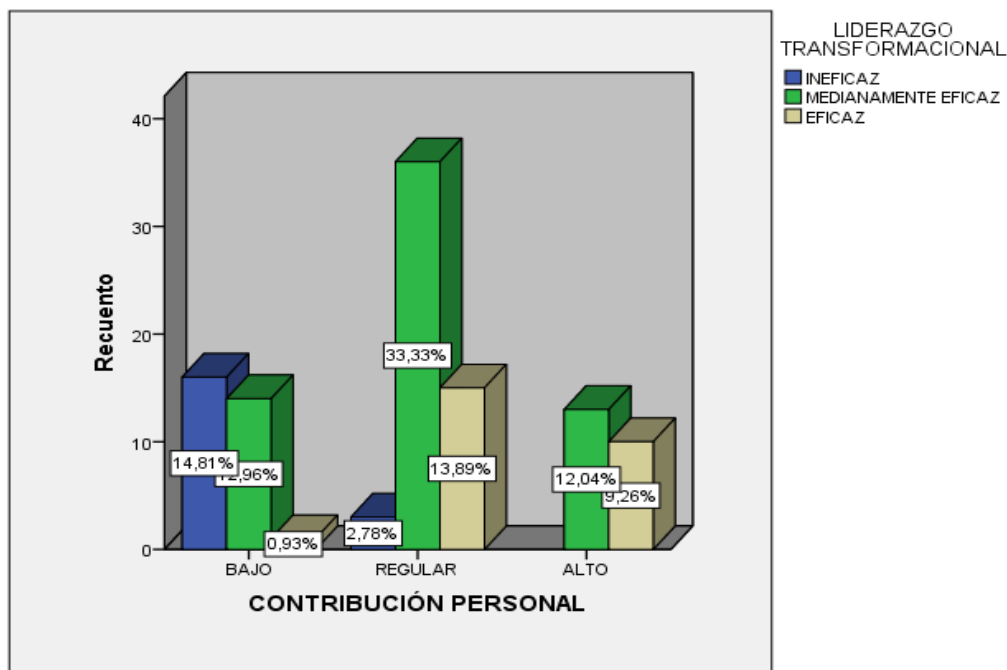


Figura 8. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y contribución personal

### ***Interpretación.***

En el análisis descriptivo observamos que; la contribución personal, en un nivel bajo, el 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 13,0% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% presenta un liderazgo transformacional eficaz, y la contribución personal en un rango del tamaño regular, el 2,8% de los colaboradores poseen un liderazgo transformacional ineficaz, el 33,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 13,9% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la contribución personal en un nivel alto, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 9,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 17

*Liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Programación y Control de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			
		Medianamente			
		Ineficaz	Eficaz	Eficaz	Total
Reconocimiento	Baja	14	10	1	25
		13,0%	9,3%	,9%	23,1%
	Regular	5	40	9	54
		4,6%	37,0%	8,3%	50,0%
	Alta	0	13	16	29
		0,0%	12,0%	14,8%	26,9%
Total		19	63	26	108
		17,6%	58,3%	24,1%	100,0%

Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)

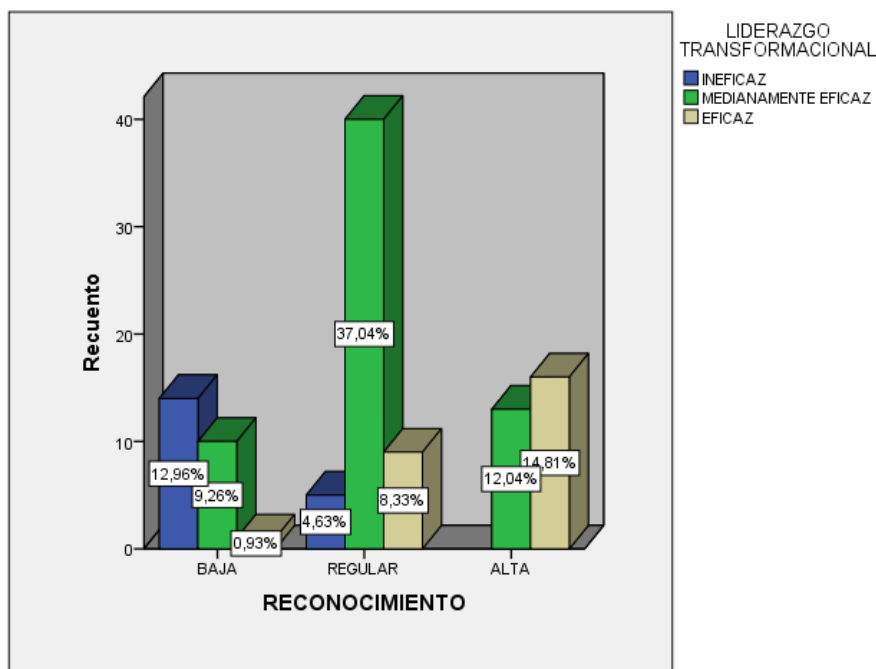


Figura 9. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y reconocimiento

**Interpretación.**

En el análisis descriptivo observamos que; el reconocimiento en un nivel bajo, el 13,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 9,3% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% presenta un liderazgo transformacional eficaz, se tiene también, el reconocimiento en un rango del tamaño regular, el 4,6% de los colaboradores presentan un liderazgo transformacional ineficaz, el 37,0% de los trabajadores presenta un

liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 8,3% presenta liderazgo transformacional eficaz. Se tiene también, el reconocimiento en un alto grado, el 12,0% del personal colaborador, demuestra el liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y el 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 18

*Liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

		Liderazgo transformacional			
		Medianamente			Total
		Ineficaz	Eficaz	Eficaz	
Capacidades directivas	Baja	2	4	0	6
		1,9%	3,7%	0,0%	5,6%
	Regular	16	32	4	52
		14,8%	29,6%	3,7%	48,1%
	Alta	1	27	22	50
		0,9%	25,0%	20,4%	46,3%
Total		19	63	26	108
		17,6%	58,3%	24,1%	100,0%

Cuestionario de Liderazgo transformacional y Cultura organizacional (Apéndice C)

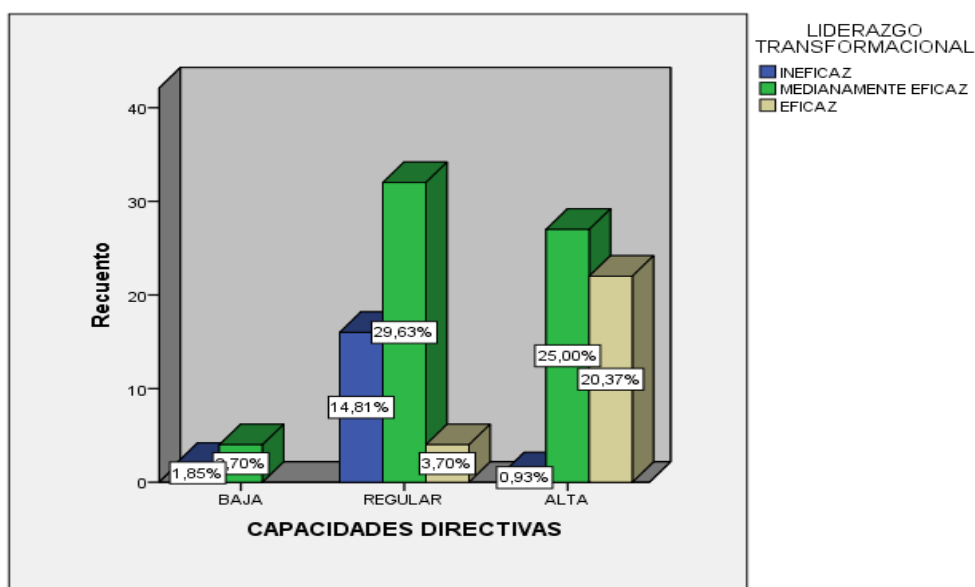


Figura 10. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional capacidades directivas

### ***Interpretación.***

En el análisis descriptivo observamos que; las capacidades directivas en un nivel bajo, el 1,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 3,7% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% presenta un liderazgo transformacional eficaz, se tiene también a las capacidades directiva en un grado del tamaño regular, el 14,8% de los seguidores (colaboradores), un liderazgo transformacional ineficaz, el 29,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 3,7% presenta liderazgo transformacional eficaz. También se tiene a las capacidades directiva en un rango medible alto, el 0,9% del personal que labora, muestra un liderazgo transformacional en un nivel ineficaz, el 25,0% de los trabajadores presentan un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y el 20,4% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un rango eficaz.

## **3.2. Prueba de hipótesis de forma general y forma específica**

### **3.2.1 Hipótesis de forma general.**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### ***Hipótesis nula.***

No Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 19

*Correlación liderazgo transformacional y la cultura organizacional.*

		Liderazgo transformacional	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	1,000	,587**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108
	Cultura organizacional	,587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

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

En relación a la prueba, el valor calculado de correlación para el Rho Spearman brindo el resultado de 0.587 lo cual indica que existe relación del tipo positiva entre ambas variables así mismo muestra un grado de correlación moderada, con el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (el cual es de carácter significativo), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que, existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### 3.2.2 Hipótesis específicas.

#### *Hipótesis específica 1.*

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

#### *Hipótesis nula.*

No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la

Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 20

*Correlación liderazgo transformacional y la dimensión Identidad.*

		Liderazgo	
		Transformacional	Identidad
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108
	Identidad	Coeficiente de correlación	de ,666**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

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

Respecto a la prueba, el valor calculado de correlación para el Rho Spearman arrojó el resultado de 0.666 lo que nos da a conocer que existe un tipo de relación positiva entre las variables formuladas, y que posee un nivel de correlación moderada, siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (lo que indica que es altamente significativo), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que, existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 2.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis nula.***

No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.



Tabla 21

*Correlación liderazgo transformacional y la dimensión calidad.*

		Liderazgo Transformacional		Calidad
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,592**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	108	108
	calidad	Coefficiente de correlación	,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	108	108

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

Sobre la prueba, de correlación para el Rho Spearman brindo el resultado de 0.592 lo que nos explica que existe entre las variables de estudio existe relación del tipo positiva, además se encuentra en el nivel de correlación moderada, siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se considera como conclusión que, hay una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### ***Hipótesis específica 3.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

### ***Hipótesis nula.***

No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 22

*Correlación liderazgo transformacional y la dimensión comunicación*

		Liderazgo	
		Transformacional	Comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,677**
		N	,000
Comunicación		N	108
		Coeficiente de correlación	de ,677**
		Sig. (bilateral)	,000
	N	108	108

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

Para la prueba realizada, el valor obtenido sobre la correlación para el Rho Spearman fue de 0.677 lo cual nos indica que existe relación positiva entre las variables, así mismo se encuentra en el nivel de correlación moderada, siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se determina entonces que: Se tiene una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 4.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis nula.***

No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la

dimensión contribución personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 23

*Correlación liderazgo transformacional y la dimensión contribución personal*

		Liderazgo Transformacional	Contribución personal
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108
	Contribución personal	Coeficiente de correlación	,524**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

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

Según la prueba realizada, en relación a la correlación para el Rho Spearman dio como resultado el valor de 0.524 lo que nos explica la relación positiva que existe entre las variables de estudio así como su correlación moderada, siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; como conclusión decimos que: Se presenta relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión contribución personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 5.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis nula.***

No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización

de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 24

*Correlación del liderazgo transformacional y la dimensión reconocimiento*

		Liderazgo transformacional	Reconocimiento
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	1,000	,583**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108
Reconocimiento	Liderazgo transformacional	,583**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

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

De acuerdo a la prueba realizada, con respecto a la correlación para el Rho Spearman se manifestó el resultado siguiente: de 0.583 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada, siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), rechazándose la hipótesis nula y se aceptándose la hipótesis específica 5; se determina entonces que: Tenemos una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis específica 6.***

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

***Hipótesis nula.***

No existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y

Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Tabla 25

*Correlación liderazgo transformacional y la dimensión capacidades directivas*

		Liderazgo transformacional	Capacidades directivas
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	de 1,000	,508**
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108
	Capacidades directivas	de ,508**	1,000
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

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

Frente a la prueba realizada, el valor calculado de correlación para el Rho Spearman arrojó el resultado de 0.508 que indica que entre las variables existe relación positiva, correlación moderada, siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 6; se afirma por ende que: Hay relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión capacidades directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

## **I.V. Discusión**

#### 4.1. Discusión

De la información obtenida podemos afirmar:

Respecto al objetivo específico 1, sobre el coeficiente de correlación del Rho Spearman arrojó el resultado 0.666 lo que determinó que existe relación de forma positiva entre las variables y de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos entonces la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; entonces se afirma que, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para la identidad, el 39,8% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz y cuando el nivel es alto para la identidad, el 18,5% percibe un liderazgo transformacional eficaz.

En relación al objetivo específico 2, el valor del coeficiente de correlación del Rho Spearman fue de 0.592 lo que indicó que existe una relación del tipo positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se determinó entonces, que hay relación de forma significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para la calidad, el 37,0% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz y cuando el nivel es alto para la calidad, el 14,8% percibe un liderazgo transformacional eficaz.

Respecto al objetivo específico 3, el resultado del coeficiente de correlación fue Rho Spearman de 0,677 lo cual indicó que existe relación del tipo positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que, existe relación

significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para la comunicación, el 37,0% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz y cuando el nivel es alto para la comunicación, el 14,8% percibe un liderazgo transformacional eficaz.

En relación al objetivo específico 4, se obtuvo como resultado el coeficiente de correlación del Rho Spearman fue de 0,524 lo que nos permite afirmar que existe relación de la forma positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; se concluye que, existe relación del tipo significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión contribución personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para la contribución personal, el 33,3% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz y el 13,9% lo percibe eficaz, por otro lado cuando el nivel es alto para la contribución personal, el 9,3% percibe un liderazgo transformacional eficaz.

Referente al objetivo específico 5, el resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman fue de 0,583 lo que nos permite afirmar que entre las variables hay una relación de la forma positiva además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 5; se determina entonces, que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para el reconocimiento, el 37,0% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz, por otro lado cuando el nivel es alto para el reconocimiento, el 14,8% percibe un liderazgo transformacional eficaz.



Así también para el objetivo específico 6, se obtuvo como resultado que de acuerdo al coeficiente de correlación del Rho Spearman fue de 0,508 lo que permitió afirmar que hay una relación de la forma positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 5; afirmando que entre el liderazgo transformacional y la dimensión capacidades directivas hay una relación positiva según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para las capacidades directivas, el 29,6% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz, por otro lado cuando el nivel es alto para las capacidades directivas, el 20,4% percibe un liderazgo transformacional eficaz.

Entonces respecto al objetivo general, el resultado sobre el coeficiente de correlación del Rho Spearman fue de 0.891 se determinó entonces que entre las variables hay relación positiva además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; determinando que hay relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para la cultura organizacional, el 31,5% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz, por otro lado cuando el nivel es alto para la cultura organizacional, el 23,1% percibe un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 19,4% lo percibe eficaz.

Al respecto según Burns (citado en D'Alessio, 2010), nos dice que el Liderazgo Transformacional se define como un cierto compromiso con una o más personas (seguidores) (...). Así mismo influyen de manera positiva en cada seguidor para que puedan desenvolverse con buen desempeño, basados en la moral y en la ética para el logro de las metas de la organización.

A la luz de los resultados encontramos una correlación con la cultura organizacional ya que sus afirmaciones coinciden con las dimensiones de calidad, identidad, comunicación, contribución personal, reconocimiento y capacidades directivas que son necesarias para un buen líder transformacional.

También Para Palomo (2010) nos dice: todo líder efectivo sabe transmitir y hace participes a sus involucrados de la visión, se puede considerar a esta característica la más importante de todo líder transformador.

A partir de esta afirmación convenimos la importancia a nuestra investigación en establecer como niveles de liderazgo transformacional a ineficaz, medianamente eficaz y eficaz, en nuestros resultados en encontramos que un 58,3% considero medianamente eficaz el trabajo del personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016. Esto nos lleva a afirmar que se tienen que mejorar los niveles de liderazgo en esta institución.

Así mismo, sobre la cultura organizacional para Pinilla (2011), trata del “...conjunto de valores individuales y grupales, actitudes, formas de pensar y actuar, rituales, historias de héroes y actos memorables, y modalidades de interacción que adoptan o poseen las personas que trabajan en una organización...” (p.34). A la luz resultados obtenidos observamos que más del 80% percibe un nivel de cultura organizacional regular y alto en el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016, esto debemos tomarlo como fortalezas, que permita la mejora de actitudes y aptitudes frente a su labor y funciones dentro de la institución.

Así mismo afirma Hernández (2012) lo define como: “...los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás...”. (p.51)

De acuerdo a nuestros resultados encontramos asociaciones significativas entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional que guarda similitud con lo que manifiesta Hernández ya que las empresas se diferencian por el manejo de sus líderes.

Observamos de nuestra investigación respecto a los antecedentes, no hemos encontrado una investigación que presenta las variables que nuestro estudio, pero encontramos tesis con una de las variables de nuestro estudio así tenemos:

En la investigación realizada por Ordoñez y Chávez (2015). En su tesis titulada “El Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014”. Se propuso, determinar la relación entre ambas variables. En Conclusión, el liderazgo Transformacional se encontró que tiene relación directa de nivel moderado ( $r=0.656$ ) y significativamente ( $p=0.001$ ) con el clima organizacional, en esta investigación observamos que es el diseño de estudio es similar al nuestro y los resultados coinciden en el sentido que el liderazgo transformacional y el clima organizacional se asocian significativamente, en nuestro caso la asociación es con la cultura organizacional que en alguna medida es un factor que interviene en el clima organizacional.

Igualmente nuestra investigación guarda similitud con la investigación hecha por Durán (2015). En su tesis titulada “Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual – 2014”, El Objetivo es determinar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual – 2014”. En conclusión, el Clima Organizacional se relaciona Directa ( $r = ,597$ ) y significativamente ( $p\text{-valor} = ,000 < 0.01$ ) con el Liderazgo Transformacional directivo, según los trabajadores de la sede central del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual, 2014. Se probó la hipótesis planteada y esta relación resultó con un nivel moderado. En cuanto a sus resultados observamos

que son similares a los nuestros, esto nos conlleva a indicar que la variable liderazgo transformacional se relaciona directamente con el entorno organizacional de una institución y la cual se puede ver desde el punto de vista del clima organizacional como también la cultura organizacional.

En cuanto a la variable cultura organizacional encontramos similitud con la investigación hecha por Távora (2014). En su tesis titulada “Relación de la Gestión del conocimiento y la Cultura Organizacional en la oficina general de administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014”, de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública. Se propuso conseguir establecer la relación que existe entre las variables mencionadas. Siendo la conclusión a la que se arribó, que si existe relación positivamente significativa entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la oficina general de administración del Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, actualmente, porque el coeficiente obtenido es de 0.426 trabajado con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación positiva media. Por lo tanto, las variaciones en una de las variables, irá acompañada de variaciones en la otra variable.

En esta investigación podemos observar que la gestión del talento humano implica un manejo y conducción de situaciones que conlleven a emprendimiento personal, necesariamente esta situación guarda similitud con la de liderazgo y es por esa razón que la comparamos con nuestra investigación que obtuvo resultados similares.

También nuestra investigación guarda similitud con la tesis Crisostomo y Venero (2014). En su tesis titulada “Cultura Organizacional y motivación de logro en los trabajadores del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones del Cercado de Lima, 2014”; el cual se propuso a determinar la relación entre ambas variables mencionadas líneas arriba, llegando a la Conclusión, de que existe un nivel de correlación moderada ( $r_s = 0.647$ ) entre la variable Cultura Organizacional y la motivación de logro; así mismo, queda demostrado que si existe una relación significativa entre la Cultura Organizacional y la motivación del logro de los

trabajadores del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones del Cercado de Lima, 2014 ( $p= 0.000 < 0.05$ ). Observamos que los resultados de esta investigación corroboran los nuestros en cuanto al diseño de estudio y a sus variables ya que la motivación del logro consideramos como un factor de liderazgo y en este sentido afirmamos similitudes importantes de investigación.

A la luz de nuestros resultados corroborando con autores que definen correctamente nuestras variables de estudio y haciendo comparaciones con investigaciones que guardan cierta similitud podemos concluir que nuestra investigación tiene la consistencia lógica y la significancia lo que nos permita aceptar como válida todas nuestras hipótesis de estudio.

## **V. Conclusión**

- Primero:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.587$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la cultura organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
- Segunda:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.666$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la dimensión identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
- Tercera:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.592$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
- Cuarta:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.677$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la dimensión comunicación según el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
- Quinta:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.524$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la dimensión contribución personal según el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
- Sexta:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.583$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la dimensión reconocimiento según el personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.
- Séptima:** El liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.508$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la dimensión capacidades directivas según el personal del área de Inspección y

Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.



## **VI. Sugerencias**

- Primera:** Se recomienda según las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional, realizar talleres interdisciplinarios y de socialización de actividades en el área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
- Segunda:** Sugerimos que en relación a la dimensión identidad, capacitar a todos los trabajadores sobre aspectos referentes a la misión institucional e impulsar el compromiso en el área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
- Tercera:** Se recomienda en relación a la dimensión calidad, realizar talleres de liderazgo y emprendimiento que permitan mejorar los niveles de efectividad y eficiencia en el servicio del área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
- Cuarta:** Sugerimos que en relación a la dimensión comunicación, promover la participación dialogada para la mejora de los servicios, aprovechando el buen nivel de cultura organizacional y clima de trabajo en el área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
- Quinta:** Se recomienda de acuerdo a la dimensión contribución personal, difundir los resultados obtenidos, con el fin de que sirva como insumo a futuras investigaciones o planes de mejora en el área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
- Sexta:** Se propone en relación a la dimensión reconocimiento, mejorar el desempeño del personal, implementando modos de recompensa con una remuneración especial o con ascensos de posición en el área de inspección y fiscalización de la O.N.P.
- Séptima:** Se recomienda en relación a la dimensión capacidades directivas, tomar como fortalezas las actitudes y aptitudes propias del directivo a cargo del área de inspección y fiscalización de la O.N.P.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Abad, P. (2013). *Plan de Comunicación Interna para fortalecer la Cultura Organizacional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Comunicación con mención en comunicación Organizacional. Investigación llevada a cabo en la ciudad de Quito. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/>
- Bardales, K. y Guevara, J. (2015). *Gestión de Conocimiento y Cultura Organizacional en los colaboradores del área de Protección al consumidor-INDECOPI*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Bisquerra, A. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, Trillas
- Bracho, O.S, García, J.E. y Jiménez, E.E. (2012). *Factores del Liderazgo Transformacional en Contralorías Municipales del Estado de Zulia*. *COEPTUM*, 3(2). Recuperado el 10 de Octubre de 2014, <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1589/3029>.
- Bustamante, F. (2011). *Líderes que transforman*. 2da. ed. Color exacto. S. A. Lima.
- Cervera (2012). *Liderazgo Transformador del director y su relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos*. Tesis para optar por el grado académico de magíster.
- Crisostomo, R. y Venero, J. (2014). *Cultura Organizacional y motivación de logro en los trabajadores del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones del Cercado de Lima*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (2ª.ed.). México: Mc Graw-Hill.
- D'Alessio, I (2010). *Liderazgo Y Atributos Gerenciales*. Pearson. México.
- Durán, J. (2015). *Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Espailat, T. (2012). *Evaluación de la Cultura Organizacional en una Institución del Estado en Santo Domingo-República Dominicana. Del Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL) y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG)*. Tesis para optar el grado de Máster en Alta Dirección Pública. República Dominicana. Recuperado de <http://documents.tips/>

- Fischman, D. (2010). *El líder transformador I*. El comercio S.A. Lima.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador II*. El comercio S.A. Lima.
- Fischman, D. (2015). *El camino del líder*. 4ta. Ed. El comercio S.A. Lima.
- Gárate, D. (2015). *El Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Organizacional en opinión de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Hernández, C. (2012) *Identidad Organizacional*. ASESICO. España. Recuperado de <http://identidadorganizacional.com/>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. McGRAW.Hill. México.
- Libreros, A (2011). *Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de la Institución Educativa Pública del Valle de Cauca-Colombia*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/>
- Lucano, R. (2015). *Cultura Organizacional y Gestión de Proyectos en la Contraloría General de la República*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Mendoza, G. (2015). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Administrativa de la Dirección de Información de la Marina*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y Género en Organizaciones Militares*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/>
- Olaya, L. (2015). *Cultura Organizacional y el Desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Ordoñez, K. y Chávez, A. (2015). *El Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 6ta. Ed. Esic editorial. Madrid.

- Pinilla, P. (2011) *Instrumentos para el desarrollo del liderazgo*. Color exacto S.R.L. Instituto del Gobierno de la Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Robbins, S. y Judge, T (2013) *Comportamiento Organizacional*. 15ta ed. Pearson México.
- Robles, J. y Villegas, L. (2011). *Investigación I*. Universidad Enrique Guzmán y Valle. Chosica.
- Rodríguez, H. (2010). *Liderazgo Transformacional como antecedente de la empleabilidad: Su influencia en el rendimiento individual*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <http://www.red-redial.net/>
- Rosero M. y Valcárcel I. (2012). *Liderazgo Transformacional y gerencia Humanista*. de la Universidad de EAN-Bogotá. Colombia. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/>
- Rueda, G. (2012). *Influencia de la Cultura Organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica en Colombia*. Tesis para obtener el grado de Doctor. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia. Colombia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/>
- Salas, A. (2013). *Liderazgo Transformacional, capacidad de Aprendizaje Organizativo y Felicidad en el trabajo*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor. En la ciudad de Valencia. España. Recuperado de <http://roderic.uv.es/>
- Salazar, (2013). *Relación entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro de psicología Industrial/Organizacional. En la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/>
- Távora, M. (2014). *Relación de la Gestión del conocimiento y la Cultura Organizacional en la oficina general de administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Velázquez, M. (2006). *Habilidades directivas y Técnicas de liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Vázquez, A. (2013). *Revista RENACE (11)*. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>

- Werther, W. Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Edamsa. Ediciones.México.
- Zárate, A. (2015). *Cultura Organizacional y Nivel de Satisfacción de los usuarios en el servicio de Administración Tributaria*. Tesis para optar el grado académico de Maestro. Universidad César Vallejo. Perú.
- Zavala, G. y Vega, C. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ (Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno*.

## **Apéndices.**

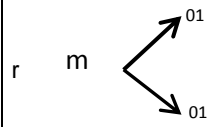


## Apéndice A MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Liderazgo transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problemas General</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016?</p>	<p><b>Objetivos General</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad en según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Capacidades Directivas según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p>	VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	Niveles o rangos	
			1- Influencia Idealizada	1.1 Sentido del humor 1.2 Manejo emocional 1.3 Logros Académicos 1.4 Tolerancia	Del 01 al 8	Nunca: N = 1 Casi nunca: CN = 2 A veces: AV = 3 Casi Siempre: CS = 4 Siempre: S=5	
			2-Motivación Inspiracional	2.1 Suelo ser optimista 2.2 Coherencia 2.3 Decisiones 2.4 Solución de Contratiempos	Del 9 al 16	Eficaz (117-160) M.E (75-116)	
			3.Estimulación Intelectual	3.1 Soluciones Académicas 3.2 Ideas Innovadoras 3.3 Manejo de Criterio 3.4 Utilizo la Creatividad	Del 17 al 24	Ineficaz (32-74)	
			4.Consideración Individualizada	4.1 Claridad de Propuestas 4.2 Manejo empático 4.3 Intereses Institucionales 4.4 Intereses de Trabajadores	Del 25 al 32		
VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL							
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	Niveles o rangos				
1-Identidad	1.1 Identificación	Del 01 al 10	Totalmente en desacuerdo =1 En desacuerdo =2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo =3 De Acuerdo =4 Totalmente de Acuerdo =5 Alta (145-195) Regular (92-144) Baja (39-91)				
2-Calidad	2.1 Cumplimiento de Funciones	Del 11 al 15					
3.Comunicación	3.1 Facilidad de Transmisión de la comunicación	Del 16 al 20					
4-Contribución Personal	4.1 Dedicación	Del 21 al 25					
5.Reconocimiento	5.1 Oportunidades	Del 26 al 30					
6- Capacidades Directivas	6.1 Promociones	Del 31 al 39					

**Liderazgo transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.**

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
<p><b>TIPO.</b> Tipo Básica con enfoque cuantitativo</p> <p><b>DISEÑO.</b> El presente estudio se clasifica dentro del Diseño descriptivo, correlacional, de investigación No Experimental El esquema del presente diseño es el siguiente</p>  <p><i>Figura 1: Diagrama del Diseño Correlacional.</i></p> <p>Dónde: M = Muestra donde se realiza el estudio O1 = Liderazgo Transformacional O2 = Cultura Organizacional R = Grado de relación</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p><b>Población:</b> La población o universo de interés en esta investigación, ésta conformado por 150 trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra en esta investigación está conformada por 108 trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.</p> <p>El muestreo utilizado es probabilístico.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b> Ficha técnica: Nombre del Instrumento: Liderazgo Transformacional Autor: Karen Vanesa Toribio Cayo. Año:2016</p> <p><i>Descripción:</i> Tipo de Instrumento: Cuestionario Objetivo: Determinar el Nivel de Liderazgo Transformacional en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, lima 2016 Población: Trabajadores Número de Ítems: 32 Aplicación: Directa Tiempo de Administración: 30 minutos Normas de Aplicación: El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere valuado respecto de lo observado.</p> <p><b>Variable 2: Cultura Organizacional.</b> Ficha técnica: Nombre del Instrumento: Cultura Organizacional Autor: Karen Vanesa Toribio Cayo. Año:2016</p> <p><i>Descripción:</i> Tipo de Instrumento: Cuestionario Objetivo: Determinar el Nivel de Cultura Organizacional en los trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, lima 2016 Población: Trabajadores Número de Ítems: 39 Aplicación: Directa Tiempo de Administración: 30 minutos Normas de Aplicación: El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere valuado respecto de lo observado.</p>	<p>Este estudio permite terminar si la frecuencia observada de un fenómeno es significativamente igual a las frecuencias teóricas previstas, o si, por el contrario, estas dos frecuencias muestran una diferencia significativa, como por ejemplo, un nivel de significación del 0.05. Así mismo, este estadístico sirve para establecer el grado de asociación o correlación entre dos variables.</p> <p>La hipótesis se demuestra mediante los procedimientos de estadística descriptiva en razón al objetivo planteado para este estudio.</p> <p>La relación será cuantificada mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado que se trata de dos variables cualitativas.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde: ρ = Coeficiente de correlación por rango de Spearman d = Diferencia entre los rangos Σ = Diferencia entre los correspondientes estadísticos. n = Número de parejas</p> <p>Nivel de Significación: Si p &lt; 0.05 ⇒ Existe relación entre las variables Si p &gt; 0.05 ⇒ No Existe relación entre las variables</p>

## Apéndice B

MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 1.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Nivel y Rango
<b>Liderazgo transformacional</b>	1. Influencia idealizada	1.1 Sentido del Humor. 1.2 Manejo emocional 1.3 Logros académicos 1.4 Tolerancia	1,2,3,4,5,6,7,8	Ordinal	<b>Cuestionario:</b>  Eficaz  (117-160)  Medianamente eficaz  (75-116)  Ineficaz  (32-74)
	2. Motivación Inspiracional.	2. Coherencia 2.3 Decisiones 2.4 Solución de contratiempos	9,10,11,12,13,14,15,16	Nunca: N = 1  Casi nunca: CN= 2	
	3. Estimulación Intelectual.	3.1 Soluciones Académicas 3.2 Ideas Innovadoras 3.3 Manejo de criterio. 3.4 Utilizo la creatividad.	17,18,19,20,21,22,23,24.	A veces: AV = 3  Casi Siempre: CS = 4	
	4. Consideración Individualizada.	4.1 Claridad de propuestas 4.2 Manejo empático 4.3 Intereses Institucionales 4.4 Intereses de trabajadores	25,26,27,28,29,30,31, 32.	Siempre: S=5	

**MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 2.**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Medición</b>	<b>Nivel y Rango</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	1. Identidad	1.1 Identificación	1,2,3,4,5,6,7,8, 9, 10	Totalmente en desacuerdo (TD)=1	<b>Questionario:</b>  Alta (145-195)  Regular (92-144)  Baja (39-91)
	2. Calidad	2.1 Cumplimiento de funciones	11,12,13,14,15.	En desacuerdo (ED)=2	
	3. Comunicación	3.1 Facilidad de transmisión de comunicación	16, 17, 18, 19, 20	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA-ND)=3	
	4. Contribución personal	4.1 Dedicación	20,21,22,23,24,25.	De Acuerdo (DA)=4	
	5. Reconocimiento	5.1 Oportunidades	26,27,28,29,30.	Totalmente de Acuerdo (TA)=5	
	6. Capacidades Directivas	6.1 Promociones	31,32,33,34,35,36,37,38,39.		

## Apéndice C

### INSTRUMENTOS

#### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO-ESCUELA DE POST GRADO

**Instrucciones:**

Estimado(a) usuario(a), la encuesta tiene por finalidad medir el grado de liderazgo transformacional en el jefe de área, según el personal de la ONP en cuatro dimensiones: Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y consideración Individualizada.

A continuación se le presenta 32 ítems, y se solicita que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la opinión que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

LEYENDA:		
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
A veces	AV	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIMENSIONES/ Ítems	ESCALA				
		5	4	3	2	1
	<b>Dimensión: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
01	Considera Ud. que el jefe trata adecuadamente los problemas que crean inseguridad en la organización.					
02	Considera Ud. que el jefe respeta los puntos de vista del personal.					
03	Considera Ud. que el jefe tiene buen sentido del humor.					
04	Considera Ud. que el jefe plantea alternativas de solución coherentes a los problemas que se presentan.					
05	Considera Ud. que el jefe es capaz de organizar su tiempo de forma eficaz.					
06	Considera Ud. que el jefe es capaz de modificar ciertas decisiones cuando las circunstancias lo ameritan.					
07	Considera Ud. que el jefe proyecta efectos de logro en la Oficina de Normalización Previsional.					
08	Considera Ud. que el jefe afronta los conflictos de forma profesional.					
	<b>Dimensión: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
09	Considera Ud. que el jefe es consecuente ante lo que dice y ejecuta.					
10	Considera Ud. que el jefe suele ser optimista.					
11	Considera Ud. que el jefe demuestra autoridad por los logros institucionales.					
12	Considera Ud. que el jefe siente orgullo de trabajar en la Oficina de Normalización Previsional.					
13	Considera Ud. que el jefe es riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.					
14	Considera Ud. que el jefe muestra habilidad para resolver y recuperarse rápidamente de los contratiempos.					
15	Considera Ud. que el jefe ha demostrado competencia en su trabajo como directivo.					
16	Considera Ud. que el actual comportamiento del jefe lo hace sentir más satisfecho con su labor.					

	<b>Dimensión: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
17	Considera Ud. que el jefe presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas.					
18	Considera Ud. que el jefe contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo.					
19	Considera Ud. que el jefe se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades.					
20	Considera Ud. que el jefe se alienta a sí mismo para mejorar su trabajo en la organización.					
21	Considera Ud. que el jefe proporciona nuevas ideas ante situaciones que son muy problemáticas.					
22	Considera Ud. que el jefe articula con claridad aquellos objetivos que debe conseguir.					
23	Considera Ud. que el jefe se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.					
24	Considera Ud. que el jefe facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.					
	<b>Dimensión: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
25	Considera Ud. que el jefe sustenta sus propuestas con claridad ante los demás.					
26	Considera Ud. que el jefe demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás.					
27	Considera Ud. que el jefe fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas.					
28	Considera Ud. que el jefe conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los trabajadores de la institución.					
29	Considera Ud. que el jefe promueve la comunicación antes de tomar decisiones.					
30	Considera Ud. que el jefe es accesible a los diferentes miembros de la organización.					
31	Considera Ud. que el jefe tiene un crecimiento individual en aspectos organizacionales.					
32	Considera Ud. que el jefe trata al personal del mismo modo, sin distinciones personal y profesional.					

..... Gracias por su apoyo.....

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO-ESCUELA DE POST GRADO INSTRUMENTO: CULTURA ORGANIZACIONAL

**INSTRUCCIONES:** Estimado(a) usuario(a), el presente cuestionario tiene por finalidad hacer una descripción de cómo percibes a la institución donde laboras. Para lo cual se ha establecido una serie de frases relativamente cortas, las cuales debes responder con la mayor sinceridad posible de acuerdo a cómo pienses o actúes. Con respecto a los 39 ítems le solicitamos que valore y marque con un (x), según la siguiente escala de valoración

LEYENDA:		
Totalmente de Acuerdo	TA	5
De Acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NA-ND	3
En desacuerdo	ED	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

N°	CULTURA ORGANIZACIONAL DIMENSIONES/ Items	ESCALA				
		5	4	3	2	1
Dimensión: IDENTIDAD		TA	DA	NA-N	ED	TD
01.	Considera Ud. que en la organización existen canales de comunica libre de obstáculos, que garantizan el éxito del trabajo.					
02.	Considera Ud. que en la organización se acostumbra a decir las cosas en forma clara y directa.					
03.	Considera Ud. que en la organización todos trabajan como un solo equipo.					
04.	Considera Ud. que en la organización se valora los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación.					
05.	Considera Ud. que los programas de calidad de la organización funcionan adecuadamente.					
06.	Considera Ud. que en la organización las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que actúa oportunamente.					
07.	Considera Ud. que la organización se preocupa porque los trabajadores estén actualizados.					
08.	Considera Ud. que en la organización existen valores institucionales aceptados y compartidos por todos los miembros.					
09.	Considera Ud. que la tecnología utilizada en la organización está dirigida al logro de los objetivos.					
10.	Considera Ud. que la mejora de la calidad en la organización está relacionada con la tecnología utilizada.					
Dimensión : CALIDAD		TA	DA	NA-N	ED	TD
11.	Considera Ud. que en la organización los objetivos que se plantean siempre son alcanzados.					
12.	Considera Ud. que en la organización las metas que se proponen siempre son alcanzadas.					
13.	Considera Ud. que en la organización el personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente.					
14.	Considera Ud. que el personal que labora en la organización reconoce que la organización tiene resultados superiores con respecto a otras.					
15.	Considera Ud. que los valores de la organización son respetados y guían su vida laboral.					

<b>Dimensión : COMUNICACIÓN</b>		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>NA-N</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
16.	Considera Ud. que los valores de la organización son respetados y guían su vida personal.					
17.	Considera Ud. que la preparación del directivo de la organización es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptica.					
18.	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato proporciona nuevas formas para enfocar los problemas, antes desconcertantes.					
19.	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
20.	Considera Ud. que en la organización, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.					
<b>Dimensión : CONTRIBUCIÓN PERSONAL</b>		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>NA-N</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
21.	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato se preocupa por la formación de sus trabajadores para ser mejores.					
22.	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato cuenta con su respeto.					
23.	Considera Ud. ser una persona que conoce la misión de la organización.					
24.	Considera Ud. ser una persona que conoce los objetivos de la organización.					
25.	Considera Ud. ser una persona que conoce la historia de la organización y sus logros más importantes.					
<b>Dimensión : RECONOCIMIENTO</b>		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>NA-N</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
26.	Considera Ud. que la visión de la organización es clara y precisa.					
27.	Considera Ud. ser una persona que se siente identificado(a) plenamente con la organización.					
28.	Considera Ud. sentirse identificado(a) plenamente con los símbolos representativos de la organización (escudo, logotipos, emblemas, etc.)					
29.	Considera Ud. que los incentivos económicos que nos proporciona la organización son adecuados.					
30.	Considera Ud. que la organización reconoce la contribución que realiza en su labor.					
<b>Dimensión: CAPACIDADES DIRECTIVAS</b>		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>NA-N</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
31.	Considera Ud. que su trabajo es reconocido.					
32.	Considera Ud. sentirse realizado(a) al trabajar en esta organización.					
33.	Considera Ud. que su desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la organización.					
34.	Considera Ud. que sus compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realiza su trabajo.					
35.	Considera Ud. sentirse una persona útil en su trabajo.					
36.	Considera Ud. ser una persona cuyo trabajo bien hecho hace la diferencia.					
37.	Considera Ud. ser una persona cuyo trabajo que realiza es muy valioso para la organización.					
38.	Considera Ud. sentirse pieza clave en la organización.					
39.	Considera Ud. ser una persona que cuyos conocimientos y habilidades son suficientes para realizar un buen trabajo.					

..... Gracias por su apoyo.....



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>								
1	Considera Ud. que el jefe trata adecuadamente los problemas que crean inseguridad en la organización.	✓		✓		✓		
2	Considera Ud. que el jefe respeta los puntos de vista del personal.	✓		✓		✓		
3	Considera Ud. que el jefe tiene buen sentido del humor.	✓		✓		✓		
4	Considera Ud. que el jefe plantea alternativas de solución coherentes a los problemas que se presentan.	✓		✓		✓		
5	Considera Ud. que el jefe es capaz de organizar su tiempo de forma eficaz.	✓		✓		✓		
6	Considera Ud. que el jefe es capaz de modificar ciertas decisiones cuando las circunstancias lo ameritan.	✓		✓		✓		
7	Considera Ud. que el jefe proyecta efectos de logro en la Oficina de Normalización Previsional.	✓		✓		✓		
8	Considera Ud. que el jefe afronta los conflictos de forma profesional.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>								
9	Considera Ud. que el jefe es consecuente ante lo que dice y ejecuta.	✓	No	✓	No	✓	No	
10	Considera Ud. que el jefe suele ser optimista.	✓		✓		✓		
11	Considera Ud. que el jefe demuestra autoridad por los logros institucionales.	✓		✓		✓		
12	Considera Ud. que el jefe siente orgullo de trabajar en la Oficina de Normalización Previsional.	✓		✓		✓		
13	Considera Ud. que el jefe es riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.	✓		✓		✓		
14	Considera Ud. que el jefe muestra habilidad para resolver y recuperarse rápidamente de los contratiempos.	✓		✓		✓		
15	Considera Ud. que el jefe ha demostrado competencia en su trabajo como directivo.	✓		✓		✓		
16	Considera Ud. que el actual comportamiento del jefe lo hace sentir más satisfecho con su labor.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</b>								
17	Considera Ud. que el jefe presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas.	✓		✓		✓		
18	Considera Ud. que el jefe contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo.	✓		✓		✓		
19	Considera Ud. que el jefe se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades.	✓		✓		✓		
20	Considera Ud. que el jefe se alienta a sí mismo para mejorar su trabajo en la organización.	✓		✓		✓		
21	Considera Ud. que el jefe proporciona nuevas ideas ante situaciones que son muy problemáticas.	✓		✓		✓		
22	Considera Ud. que el jefe articula con claridad aquellos objetivos que debe conseguir.	✓		✓		✓		
23	Considera Ud. que el jefe se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	✓		✓		✓		
24	Considera Ud. que el jefe facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	

25	Considera Ud. que el jefe sustenta sus propuestas con claridad ante los demás.	✓		✓		✓	
26	Considera Ud. que el jefe demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás.	✓		✓		✓	
27	Considera Ud. que el jefe fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas.	✓		✓		✓	
28	Considera Ud. que el jefe conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓	
29	Considera Ud. que el jefe promueve la comunicación antes de tomar decisiones.	✓		✓		✓	
30	Considera Ud. que el jefe es accesible a los diferentes miembros de la organización.	✓		✓		✓	
31	Considera Ud. que el jefe tiene un crecimiento individual en aspectos organizacionales.	✓		✓		✓	
32	Considera Ud. que el jefe trata al personal del mismo modo, sin distinciones personal y profesional.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NUÑEZ UNIVEROS, JESUS    DNI: 07876624

Especialidad del validador: Magister en Docencia Universitaria - Lic. en Psicología - ABOGADO.

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

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

.....de.....del 20.....  
  
 Mg. Jesús Núñez Univeros  
 Metodología de Investigación

Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD</b>								
1	Considera Ud. que en la organización existen canales de comunicación libre de obstáculos, que garantizan el éxito del trabajo.	✓		✓		✓		
2	Considera Ud. que en la organización se acostumbra a decir las cosas en forma clara y directa.	✓		✓		✓		
3	Considera Ud. que en la organización todos trabajan como un solo equipo.	✓		✓		✓		
4	Considera Ud. que en la organización se valora los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación.	✓		✓		✓		
5	Considera Ud. que los programas de calidad de la organización funcionan adecuadamente.	✓		✓		✓		
6	Considera Ud. que en la organización las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que actúa oportunamente.	✓		✓		✓		
7	Considera Ud. que la organización se preocupa porque los trabajadores estén actualizados.	✓		✓		✓		
8	Considera Ud. que en la organización existen valores institucionales aceptados y compartidos por todos los miembros.	✓		✓		✓		
9	Considera Ud. que la tecnología utilizada en la organización está dirigida al logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
10	Considera Ud. que la mejora de la calidad en la organización está relacionada con la tecnología utilizada.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CALIDAD</b>								
11	Considera Ud. que en la organización los objetivos que se plantean siempre son alcanzados.	✓		✓		✓		
12	Considera Ud. que en la organización las metas que se proponen siempre son alcanzadas.	✓		✓		✓		
13	Considera Ud. que en la organización el personal nuevo realiza las funciones con la preparación suficiente.	✓		✓		✓		
14	Considera Ud. que el personal que labora en la organización reconoce que tiene resultados superiores con respecto a otros.	✓		✓		✓		
15	Considera Ud. que los valores de la organización son respetados y guían su vida laboral.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN</b>								
16	Considera Ud. que los valores de la organización son respetados y guían su vida personal.	✓		✓		✓		
17	Considera Ud. que la preparación del directivo de la organización es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptica.	✓		✓		✓		
18	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato proporciona nuevas formas para enfocar los problemas, antes desconcertantes.	✓		✓		✓		
19	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	✓		✓		✓		
20	Considera Ud. que en la organización, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONTRIBUCIÓN PERSONAL		SI	No	SI	No	SI	No
21	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato se preocupa por la formación de sus trabajadores para ser mejores.	✓		✓		✓	
22	Considera Ud. que en la organización el jefe inmediato cuenta con su respeto.	✓		✓		✓	
23	Considera Ud. ser una persona que conoce la misión de la organización.	✓		✓		✓	
24	Considera Ud. ser una persona que conoce los objetivos de la organización.	✓		✓		✓	
25	Considera Ud. ser una persona que conoce la historia de la organización y sus logros más importantes.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 5: RECONOCIMIENTO		SI	No	SI	No	SI	No
26	Considera Ud. que la visión de la organización es clara y precisa.	✓		✓		✓	
27	Considera Ud. ser una persona que se siente identificado(a) plenamente con la organización.	✓		✓		✓	
28	Considera Ud. sentirse identificado(a) plenamente con los símbolos representativos de la organización (escudo, logotipos, emblemas, etc.)	✓		✓		✓	
29	Considera Ud. que los incentivos económicos que nos proporciona la organización son adecuados.	✓		✓		✓	
30	Considera Ud. que la organización reconoce la contribución que realiza en su labor.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 6: CAPACIDADES DIRECTIVAS		SI	No	SI	No	SI	No
31	Considera Ud. que su trabajo es reconocido.	✓		✓		✓	
32	Considera Ud. sentirse realizado(a) al trabajar en esta organización.	✓		✓		✓	
33	Considera Ud. que su desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la organización.	✓		✓		✓	
34	Considera Ud. que sus compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realiza su trabajo.	✓		✓		✓	
35	Considera Ud. sentirse una persona útil en su trabajo.	✓		✓		✓	
36	Considera Ud. ser una persona cuyo trabajo bien hecho hace la diferencia.	✓		✓		✓	
37	Considera Ud. ser una persona cuyo trabajo que realiza es muy valioso para la organización.	✓		✓		✓	
38	Considera Ud. sentirse pieza clave en la organización.	✓		✓		✓	
39	Considera Ud. ser una persona con conocimientos y habilidades suficientes para realizar un buen trabajo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NUÑEZ UNIVÉRSO JESÚS DNI: 07876679


Especialidad del validador: Magistrado en Ciencias Universitarias - ABOGADO.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....de.....del 20.....  
  
 Mg. Jesús Nuñez Univeros  
 Metodología de Investigación

Firma del Experto Informante.



**Apéndice E**  
**BASE DE DATOS – VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	INFLUENCIA IDEALIZADA									MOTIVACION INSPIRACIONAL									ESTIMULACION INTELECTUAL									CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA									TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	X	9	10	11	12	13	14	15	16	X	17	18	19	20	21	22	23	24	X	25	26	27	28	29	30	31	32	X		
SUJETO 1	3	2	5	3	3	3	3	3	25	1	4	2	3	3	3	3	3	22	2	4	3	3	3	4	1	3	23	3	4	3	3	3	3	2	1	22	92	
SUJETO 2	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	158
SUJETO 3	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	31	140
SUJETO 4	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	160
SUJETO 5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	160
SUJETO 6	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	5	4	4	4	4	33	5	5	5	4	4	4	4	5	36	136	
SUJETO 7	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	5	4	4	33	3	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	125
SUJETO 8	4	5	4	5	4	4	4	4	34	4	5	4	5	4	4	4	4	34	5	4	5	5	5	5	5	4	38	4	5	4	4	5	5	5	5	5	37	143
SUJETO 9	5	5	5	4	4	5	4	5	37	5	5	5	5	4	4	5	5	33	5	4	5	5	5	4	4	4	35	4	5	4	4	5	5	4	5	36	141	
SUJETO 10	4	4	4	3	3	3	3	3	27	3	4	3	4	4	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	2	4	5	3	4	28	106	
SUJETO 11	5	5	5	4	5	4	5	5	38	5	5	4	5	5	4	5	4	37	5	4	5	5	5	5	4	4	37	5	5	5	4	4	4	4	5	36	148	
SUJETO 12	4	5	5	4	3	4	3	4	32	4	5	4	3	3	4	4	3	30	3	2	3	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	3	4	3	4	29	118	
SUJETO 13	5	5	5	5	4	4	3	4	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	3	4	4	3	3	4	3	4	28	4	5	4	4	4	5	5	5	36	139	
SUJETO 14	5	5	4	5	5	3	4	4	35	4	4	4	5	4	4	4	4	33	3	4	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	3	3	4	4	4	28	124	
SUJETO 15	5	5	5	5	3	4	4	5	36	3	4	3	4	4	3	3	3	27	3	4	4	3	3	3	3	4	27	5	5	4	4	4	4	4	4	34	124	
SUJETO 16	5	4	4	5	5	4	4	4	35	4	5	4	5	4	4	4	4	34	5	4	4	5	5	5	4	4	36	5	4	4	4	5	5	4	4	35	140	
SUJETO 17	4	4	5	5	5	5	4	4	36	5	5	5	5	4	4	5	5	38	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	4	4	3	3	4	4	29	127	
SUJETO 18	5	5	5	5	5	4	5	5	39	3	4	3	4	3	4	4	4	29	5	4	5	5	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	32	135	
SUJETO 19	4	4	5	5	4	4	4	5	35	4	4	4	4	5	4	4	4	33	3	2	3	3	3	4	4	3	25	4	4	4	4	3	3	4	4	30	123	
SUJETO 20	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	4	5	4	4	5	34	3	4	4	3	3	4	4	4	28	4	5	4	4	4	5	5	5	36	138	
SUJETO 21	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3	3	4	3	3	3	3	3	25	4	3	3	3	4	3	3	4	27	4	4	5	4	3	4	3	3	30	107	
SUJETO 22	3	4	4	4	4	4	3	3	29	4	3	3	4	4	3	4	4	29	3	5	3	4	4	5	5	2	31	2	2	2	4	2	3	3	3	21	110	
SUJETO 23	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3	3	4	3	3	3	3	3	25	4	3	3	3	4	3	3	4	27	4	4	5	4	4	4	3	3	31	108	
SUJETO 24	4	4	3	3	4	5	3	4	30	3	4	3	5	3	4	5	4	31	3	4	4	3	4	3	4	3	28	4	4	4	3	3	3	3	4	28	117	
SUJETO 25	3	3	3	2	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	4	4	3	26	3	3	4	4	4	4	3	3	27	100	
SUJETO 26	3	5	4	3	5	3	3	3	29	3	3	3	3	4	4	3	3	26	5	4	4	4	4	4	4	5	34	4	4	3	4	4	3	3	4	29	118	
SUJETO 27	3	3	5	5	5	3	3	3	30	3	5	5	3	5	5	5	3	34	4	3	3	3	3	4	4	3	27	3	3	3	3	4	3	4	3	26	117	
SUJETO 28	3	4	4	3	3	3	3	3	26	3	3	4	3	3	3	3	3	25	4	3	3	3	4	3	3	4	27	4	4	5	4	4	4	3	3	31	109	
SUJETO 29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	3	3	3	3	3	5	3	26	4	5	5	4	4	4	3	3	32	111	
SUJETO 30	2	2	3	2	2	1	3	17	3	2	1	3	3	3	3	3	5	23	3	2	2	3	2	2	2	2	19	1	2	2	1	2	1	2	2	13	72	
SUJETO 31	3	3	4	5	5	5	5	3	33	3	5	2	3	2	5	3	5	28	4	3	5	2	2	2	2	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	24	108	
SUJETO 32	2	3	3	3	3	3	3	3	23	4	4	4	3	4	3	4	2	28	3	4	3	3	3	2	3	3	24	4	3	4	3	3	3	2	3	25	100	
SUJETO 33	2	3	3	3	3	3	3	3	23	4	4	4	3	4	3	4	2	28	3	4	3	3	3	3	3	3	25	4	3	4	3	4	3	4	3	28	104	
SUJETO 34	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	3	3	3	3	4	5	3	27	4	5	5	4	4	4	3	3	32	112	
SUJETO 35	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	5	4	4	4	3	3	31	108	
SUJETO 36	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	26	4	3	5	4	4	4	3	3	30	109	
SUJETO 37	3	4	4	5	4	5	5	3	33	4	5	3	3	5	3	5	31	3	3	3	5	3	3	4	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	115	
SUJETO 38	3	3	4	3	3	3	2	3	24	3	4	3	3	3	5	4	3	28	3	3	3	3	3	3	5	3	26	4	5	5	4	4	4	3	3	32	110	

SUJETO 39	2	2	3	2	3	2	1	3	18	3	2	1	3	3	3	3	5	23	3	2	2	3	2	3	2	2	19	1	2	2	1	2	1	2	2	13	73
SUJETO 40	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	4	3	3	2	2	3	2	22	3	3	3	2	2	3	2	3	21	2	3	3	3	2	3	2	3	21	89
SUJETO 41	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2	2	3	3	2	2	2	2	18	2	3	3	2	2	3	2	3	20	2	3	3	3	2	3	2	3	21	82
SUJETO 42	2	2	2	3	2	2	2	3	18	3	3	2	2	2	2	3	2	20	2	1	2	2	3	2	3	2	17	2	2	2	2	3	2	3	2	18	73
SUJETO 43	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	2	2	2	2	3	3	20	2	1	2	2	3	2	3	2	17	2	2	2	2	3	2	3	2	18	72
SUJETO 44	3	3	4	4	4	4	3	3	28	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	3	4	4	4	3	5	3	29	4	5	5	4	4	4	3	3	32	118
SUJETO 45	4	4	3	3	3	4	4	4	29	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	3	3	3	4	4	5	3	28	4	5	5	4	4	4	3	3	32	118
SUJETO 46	3	2	3	3	3	2	3	3	22	3	3	3	3	4	5	4	3	28	3	3	3	3	3	3	5	3	26	4	5	5	4	4	4	3	3	32	108
SUJETO 47	3	4	4	4	3	3	3	3	27	3	4	3	3	4	5	4	3	29	3	4	3	4	4	3	5	3	29	4	5	5	4	4	4	4	3	33	118
SUJETO 48	4	4	3	4	4	3	4	4	30	4	4	3	4	2	2	2	4	25	3	4	4	2	4	3	3	3	26	3	4	4	4	3	3	3	3	27	108
SUJETO 49	4	4	3	4	4	3	3	3	28	4	3	3	4	2	2	2	4	24	3	4	4	2	4	3	3	3	26	3	4	4	4	3	3	3	3	27	105
SUJETO 50	4	4	3	3	3	3	3	3	26	4	3	3	4	2	2	2	4	24	3	4	4	2	4	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	24	100
SUJETO 51	4	4	3	4	4	3	3	3	28	4	4	3	4	2	2	4	4	27	3	4	4	2	4	3	3	3	26	3	4	4	4	3	3	3	3	27	108
SUJETO 52	4	4	4	3	4	5	5	3	32	3	4	4	5	3	5	3	3	30	4	4	5	5	4	5	4	3	34	3	4	4	4	4	4	3	4	30	126
SUJETO 53	4	3	4	3	4	3	3	3	27	3	3	3	4	3	4	4	3	27	3	4	3	4	4	3	4	4	29	3	4	5	5	4	4	5	4	34	117
SUJETO 54	3	3	4	3	2	2	2	3	22	2	3	2	2	2	3	3	3	20	2	2	2	2	2	1	2	2	15	1	2	1	2	1	2	2	2	13	70
SUJETO 55	3	4	4	2	3	3	3	4	26	4	3	3	2	3	3	3	2	23	2	3	3	4	2	4	2	3	23	4	5	4	4	5	4	5	4	35	107
SUJETO 56	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	4	3	3	3	4	26	3	3	3	4	3	3	3	4	26	4	4	4	3	5	4	4	3	31	109
SUJETO 57	3	3	3	3	2	3	3	4	24	3	2	2	2	1	2	1	3	16	2	2	2	1	3	2	2	3	17	1	3	2	2	2	2	2	2	16	73
SUJETO 58	3	2	3	2	2	3	3	2	20	3	3	3	3	2	3	3	5	25	2	2	2	3	2	2	2	3	18	2	2	2	2	3	2	3	3	19	82
SUJETO 59	3	4	4	4	4	4	3	3	29	5	5	5	5	4	4	4	3	35	5	5	2	5	4	5	5	5	36	3	5	5	5	5	3	5	5	36	136
SUJETO 60	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	1	2	2	2	2	3	16	3	2	2	3	2	3	2	2	19	2	2	2	3	2	2	3	2	18	72
SUJETO 61	3	4	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	5	5	5	4	36	5	5	5	5	5	5	3	5	38	5	5	4	5	5	5	4	5	38	143
SUJETO 62	4	3	3	3	3	3	4	4	27	3	3	4	3	3	4	4	4	28	4	3	3	3	4	2	4	4	27	4	3	4	3	3	3	3	5	28	110
SUJETO 63	3	4	4	4	4	4	5	3	31	3	5	5	5	5	3	3	4	33	5	4	5	5	5	4	5	5	38	3	5	4	3	5	4	5	3	32	134
SUJETO 64	4	4	3	3	4	3	3	3	27	4	3	5	4	4	3	4	3	30	5	4	2	3	4	3	5	4	30	4	5	5	4	3	4	3	3	31	118
SUJETO 65	4	4	4	4	4	5	5	4	34	3	3	3	5	3	4	4	3	28	3	3	3	2	4	3	4	3	25	3	3	4	5	4	4	3	3	29	116
SUJETO 66	3	5	4	4	3	4	5	5	33	4	3	5	3	3	3	4	5	30	5	3	3	3	3	4	3	27	4	3	3	3	3	3	3	3	25	115	
SUJETO 67	3	4	4	3	3	3	4	3	27	4	4	5	3	3	4	3	4	30	3	3	3	4	3	4	3	3	26	3	3	5	3	3	4	3	3	27	110
SUJETO 68	4	4	4	3	4	3	5	3	30	4	4	4	3	3	4	3	3	28	5	3	3	4	4	4	5	5	33	3	3	5	4	5	4	4	4	32	123
SUJETO 69	4	3	3	3	4	4	3	4	28	3	4	4	3	4	3	3	5	29	3	5	4	3	3	3	3	3	27	3	4	3	3	4	3	4	4	28	112
SUJETO 70	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	5	3	3	4	5	5	33	4	3	3	5	5	5	4	2	31	2	5	5	5	4	5	4	5	35	132
SUJETO 71	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	2	2	3	18	3	2	2	3	2	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	3	2	20	76
SUJETO 72	1	1	2	2	2	2	2	3	15	2	2	1	2	2	2	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	3	2	20	68
SUJETO 73	3	3	2	2	2	3	3	3	21	2	2	3	2	2	2	2	3	18	3	2	2	3	2	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	3	2	20	78
SUJETO 74	3	3	2	2	2	2	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	16	3	2	2	1	2	3	2	2	17	2	1	3	3	2	2	3	2	18	69
SUJETO 75	3	3	2	3	2	2	2	3	21	2	2	3	3	2	3	2	3	20	3	2	2	3	2	3	3	4	22	2	3	3	4	4	3	3	2	24	87
SUJETO 76	3	3	2	2	3	3	2	3	21	2	2	3	2	2	2	2	3	18	3	2	2	3	2	3	3	3	21	4	3	3	3	4	4	3	2	26	86
SUJETO 77	3	3	4	4	4	4	2	3	27	2	4	3	2	2	2	2	3	20	3	2	3	3	2	3	2	2	20	2	3	3	3	2	2	3	2	20	87
SUJETO 78	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	2	2	3	18	3	2	2	1	2	1	2	2	15	2	1	2	3	2	2	3	2	17	69
SUJETO 79	3	3	3	2	3	3	2	3	22	2	2	3	2	2	2	2	3	18	3	2	2	3	2	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	3	2	20	79
SUJETO 80	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	2	2	3	18	3	2	2	3	2	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	3	2	20	76
SUJETO 81	4	4	3	4	3	4	4	3	29	3	3	4	4	5	5	5	4	33	3	4	3	4	4	4	5	3	30	3	4	5	4	4	4	3	4	31	123
SUJETO 82	3	3	3	4	3	2	3	3	24	3	3	3	4	3	3	4	3	26	2	4	3	3	4	3	2	3	24	3	3	4	4	4	4	3	3	28	102
SUJETO 83	3	4	3	4	3	2	3	3	25	3	4	3	4	3	3	4	3	27	2	4	3	3	4	3	2	3	24	3	3	4	4	4	4	3	3	28	104

SUJETO 84	3	3	4	4	5	5	5	2	31	4	4	4	3	4	3	3	3	28	3	3	4	3	5	5	3	3	29	5	3	4	4	5	4	4	4	33	121	
SUJETO 85	3	5	5	5	3	2	4	4	31	5	5	4	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	5	4	4	4	4	2	4	29	113
SUJETO 86	3	5	5	5	4	3	4	4	33	3	3	3	3	2	3	3	3	23	3	5	5	3	5	5	4	3	33	3	5	5	4	3	3	3	3	29	118	
SUJETO 87	3	4	3	3	3	4	3	3	26	3	3	3	4	2	3	3	3	24	3	4	2	3	3	3	4	3	25	3	5	4	4	4	3	3	3	29	104	
SUJETO 88	3	2	2	2	2	3	3	3	20	3	4	3	2	3	3	3	5	26	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	5	4	4	3	4	4	3	30	98	
SUJETO 89	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	70	
SUJETO 90	2	3	2	2	1	2	2	1	15	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	71	
SUJETO 91	2	3	3	3	3	2	2	1	19	2	2	3	2	2	5	2	4	22	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	77	
SUJETO 92	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	1	2	2	3	2	3	17	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	67	
SUJETO 93	2	2	3	3	4	2	2	1	19	2	2	3	2	2	3	2	4	20	2	3	4	3	2	2	3	4	23	2	3	4	3	4	3	2	3	24	86	
SUJETO 94	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	3	2	2	5	2	4	22	2	2	2	3	2	3	3	4	21	2	3	2	3	3	3	4	3	23	80	
SUJETO 95	2	3	3	2	3	2	2	1	18	2	2	1	2	2	5	3	4	21	3	3	2	3	2	3	3	4	23	2	3	2	3	2	2	2	3	19	81	
SUJETO 96	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	2	2	2	5	2	4	21	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	71	
SUJETO 97	4	4	4	2	4	2	3	1	24	4	4	2	3	2	3	2	4	24	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	84	
SUJETO 98	2	2	4	2	4	2	3	3	22	2	2	4	2	2	5	4	4	25	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	83	
SUJETO 99	3	4	4	4	4	2	2	1	24	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	4	4	4	4	2	4	26	2	4	4	3	2	2	4	3	24	94	
SUJETO 100	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	70	
SUJETO 101	3	2	3	2	3	4	3	3	23	2	2	3	3	4	5	2	4	25	2	3	3	3	2	3	3	4	23	2	2	3	4	3	2	2	3	21	92	
SUJETO 102	2	2	2	2	3	2	3	2	18	2	3	3	3	2	3	2	4	22	3	3	3	4	2	3	2	4	24	3	3	3	3	3	3	2	3	23	87	
SUJETO 103	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	70	
SUJETO 104	2	2	2	2	3	2	3	3	19	2	2	1	2	2	3	2	4	18	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	73	
SUJETO 105	4	3	2	3	1	2	2	3	20	2	2	4	2	2	5	2	4	23	2	2	4	4	4	2	2	4	24	2	4	3	3	2	2	2	3	21	88	
SUJETO 106	2	2	2	2	1	2	2	1	14	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	2	3	2	3	2	4	20	2	2	3	3	2	2	2	3	19	73	
SUJETO 107	3	2	2	2	1	2	2	1	15	2	2	1	2	2	5	2	4	20	2	2	2	2	2	2	2	4	18	2	2	2	3	2	2	2	3	18	71	
SUJETO 108	3	4	3	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	3	4	29	4	4	3	3	5	5	4	4	32	4	4	5	4	5	5	3	4	34	121	

## BASE DE DATOS – VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	IDENTIDAD										CALIDAD					COMUNICACIÓN					CONTRIBUCION PERSONAL					RECONOCIMIENTO					CAPACIDADES DIRECTIVAS					TOTAL										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	11	12	13	14	15	X	16	17	18	19	20	X	21	22	23	24	25	X	26	27	28	29	30	X		31	32	33	34	35	36	37	38	39	X
SUJETO 1	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	30	2	2	3	4	2	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	2	2	12	3	3	3	3	3	15	2	3	2	5	3	3	3	5	29	113	
SUJETO 2	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	35	4	4	5	5	4	22	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	4	4	5	5	5	42	172
SUJETO 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	5	4	4	22	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	5	4	4	4	39	163
SUJETO 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	3	3	21	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43	187
SUJETO 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	195
SUJETO 6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	3	5	4	21	4	5	5	4	4	22	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36	161
SUJETO 7	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20	4	5	3	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	153
SUJETO 8	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	44	5	5	5	3	4	22	4	4	5	5	3	21	5	5	3	4	4	21	4	5	5	3	3	20	3	2	3	2	5	4	5	5	5	34	162
SUJETO 9	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43	4	4	3	4	3	18	4	5	5	4	4	22	3	4	5	5	4	21	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	163
SUJETO 10	3	3	4	3	5	5	2	3	3	3	34	4	3	4	3	3	17	3	2	4	4	5	18	2	3	3	4	4	16	3	4	3	4	2	16	2	3	4	4	3	5	3	3	5	32	133
SUJETO 11	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43	4	4	5	5	5	23	4	5	5	5	4	23	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	5	5	4	5	5	5	4	4	41	168
SUJETO 12	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	35	3	4	3	3	4	17	4	3	3	4	4	18	4	4	4	2	5	19	5	4	3	3	3	18	4	4	4	4	5	3	3	4	4	35	142
SUJETO 13	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	42	4	5	5	3	5	22	2	5	5	5	5	22	5	2	2	2	5	16	4	4	4	4	4	20	3	2	3	2	5	4	5	5	5	34	156
SUJETO 14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	5	3	3	19	4	4	4	3	4	19	4	3	3	3	4	17	4	5	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	148
SUJETO 15	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38	4	4	4	3	4	19	5	3	3	4	4	19	4	4	3	3	4	18	3	5	3	4	4	19	2	3	4	4	5	5	5	5	38	151	
SUJETO 16	5	5	5	5	3	5	3	3	5	4	42	4	4	5	5	4	22	5	3	5	3	5	21	3	5	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	4	5	4	4	39	163
SUJETO 17	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	38	4	4	5	4	5	22	4	4	4	4	4	20	3	4	3	5	4	19	4	4	4	4	4	20	2	3	3	4	3	5	5	5	5	35	154
SUJETO 18	4	4	3	3	5	2	5	3	5	5	39	4	4	4	5	4	21	3	4	4	4	5	20	5	3	3	3	5	19	5	5	5	4	4	23	4	5	3	5	4	5	4	4	4	38	160
SUJETO 19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	19	3	3	5	3	4	18	4	4	5	4	3	20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	151
SUJETO 20	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	42	3	4	4	5	4	20	4	4	4	5	5	22	4	3	4	3	4	18	5	5	5	4	4	23	2	3	4	4	5	5	5	5	38	163	
SUJETO 21	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4	3	3	3	4	17	4	5	4	3	3	19	2	4	4	4	4	18	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	5	3	5	3	3	34	144
SUJETO 22	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	32	3	3	4	3	4	17	5	3	3	5	3	19	2	4	3	4	3	16	3	4	3	3	3	16	2	3	3	2	3	3	3	3	5	27	127
SUJETO 23	4	4	4	3	3	4	2	4	2	2	32	3	4	4	4	4	19	4	3	3	4	4	18	5	4	4	5	5	23	3	4	5	3	4	19	4	3	4	4	5	4	5	4	3	36	147
SUJETO 24	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	5	3	4	4	4	20	5	4	4	3	3	19	4	4	5	4	4	21	4	4	4	3	3	18	2	3	4	4	4	4	4	5	5	35	151
SUJETO 25	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	30	5	3	5	5	4	22	2	3	3	4	3	15	4	5	3	3	4	19	4	4	3	3	4	18	2	3	4	4	5	5	5	5	38	142	
SUJETO 26	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	33	3	4	3	4	4	18	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	4	17	4	3	3	3	5	3	4	3	2	30	136
SUJETO 27	4	4	3	3	3	4	3	5	3	5	37	5	3	4	3	4	19	4	3	4	4	4	19	2	4	4	4	4	18	4	4	3	3	4	18	2	3	4	4	5	5	3	5	2	33	144
SUJETO 28	4	4	3	4	5	3	3	2	3	3	34	5	5	4	4	4	22	3	4	3	4	4	18	4	5	4	4	4	21	5	3	4	3	4	19	4	4	3	4	4	4	4	4	5	36	150
SUJETO 29	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	37	3	4	3	4	4	18	4	4	3	3	3	17	5	4	5	3	4	21	4	3	3	3	4	17	2	3	4	4	4	3	4	5	5	34	144
SUJETO 30	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	22	2	2	4	2	1	11	2	1	3	2	2	10	2	2	2	2	1	9	1	3	2	3	2	11	2	2	3	3	2	2	2	3	21	84	
SUJETO 31	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	33	3	5	5	3	4	20	4	3	4	3	4	18	3	3	4	3	4	17	3	4	4	3	4	18	2	3	4	4	4	4	5	2	2	30	136
SUJETO 32	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	30	5	5	3	2	4	19	3	4	3	3	3	16	4	3	4	3	3	17	3	4	4	3	4	18	2	3	4	4	3	3	3	5	3	30	130
SUJETO 33	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	33	3	5	5	3	2	18	4	3	4	3	3	17	2	4	3	3	4	16	4	3	4	3	4	18	2	3	4	4	5	4	4	3	5	34	136
SUJETO 34	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	34	3	5	3	3	3	17	3	3	2	3	3	14	3	4	3	4	3	17	3	3	4	3	4	17	2	3	4	4	4	3	3	3	29	128	
SUJETO 35	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	33	5	3	5	5	4	22	4	4	3	4	3	18	3	4	3	4	4	18	4	4	4	5	4	21	4	3	4	4	5	5	5	5	40	152	
SUJETO 36	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	34	3	5	4	5	4	21	5	4	3	3	3	18	2	4	4	4	4	18	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	5	5	4	4	3	37	147
SUJETO 37	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	36	5	5	3	3	4	20	3	4	5	3	3	18	2	4	4	4	4	18	2	3	4	3	4	16	4	3	4	4	4	5	3	3	5	35	143
SUJETO 38	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	3	20	2	4	4	4	4	18	4	3	4	4	4	19	5	3	5	5	5	3	5	5	3	39	151
SUJETO 39	5	2	2	1	3	2	1	2	2	2	22	2	3	2	2	2	11	2	3	2	1	2	10	2	2	1	2	2	9	3	2	2	1	2	10	2	3	3	4	5	3	5	3	5	33	95
SUJETO 40	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	23	2	2	3	3	4	14	4	3	2	3	2	14	2	3	3	3	4	15	3	3	2	2	3												



SUJETO 43	4	2	2	1	3	2	2	2	4	2	24	2	1	2	3	2	10	2	2	2	2	3	11	2	3	2	1	2	10	3	2	3	2	3	13	2	3	2	3	1	3	3	3	1	21	89	
SUJETO 44	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	35	2	3	4	4	4	17	5	2	4	2	4	17	4	5	5	4	4	22	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	34	144
SUJETO 45	4	2	4	5	2	4	5	2	4	4	36	3	3	2	5	4	17	2	4	2	4	5	17	2	3	3	4	5	17	4	4	4	5	4	21	4	3	4	4	4	5	3	5	3	5	36	144
SUJETO 46	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	34	5	5	3	5	4	22	4	2	2	2	5	15	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	36	149
SUJETO 47	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37	5	3	5	5	4	22	3	2	4	2	5	16	2	5	4	5	4	20	4	4	4	5	4	21	4	3	4	4	4	5	3	3	5	5	36	152
SUJETO 48	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	35	3	3	5	3	4	18	3	4	2	4	2	15	2	4	4	4	4	18	3	4	4	3	4	18	4	3	4	4	3	5	3	3	3	32	136	
SUJETO 49	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	34	3	3	3	3	4	16	3	3	4	4	5	19	3	4	4	4	4	19	3	4	4	3	4	18	2	3	4	4	5	5	5	5	5	38	144	
SUJETO 50	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	3	3	4	4	4	18	3	2	5	2	5	17	3	4	5	4	4	20	4	4	4	5	4	21	2	3	3	3	5	3	5	3	3	30	148	
SUJETO 51	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	35	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	2	15	2	4	3	3	4	16	3	4	3	3	4	17	2	3	3	3	5	3	3	5	30	131		
SUJETO 52	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	34	3	4	4	3	4	18	2	3	4	3	4	16	3	4	3	4	3	17	4	3	3	3	4	17	2	3	3	4	3	5	3	3	3	29	131	
SUJETO 53	5	4	4	3	3	4	2	4	2	4	35	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	3	19	5	4	5	5	4	23	4	4	4	5	4	21	2	3	4	4	5	5	3	3	5	34	152	
SUJETO 54	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	27	2	3	1	2	2	10	2	2	1	2	2	9	2	1	2	3	3	11	1	2	3	3	2	11	2	3	1	2	2	3	2	2	2	19	87	
SUJETO 55	4	4	4	5	5	5	4	2	2	3	38	4	4	3	4	4	19	5	5	4	4	4	22	5	4	3	3	4	19	2	2	4	5	4	17	2	3	4	4	5	5	3	5	3	34	149	
SUJETO 56	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	36	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	4	18	4	3	3	4	4	18	3	4	3	3	4	17	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	136	
SUJETO 57	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	17	2	2	3	2	2	11	2	2	2	1	2	9	2	2	2	3	1	10	3	2	2	2	2	11	3	3	2	2	2	3	1	2	3	21	79	
SUJETO 58	5	2	3	2	3	3	1	1	2	2	24	3	2	3	4	2	14	2	2	1	2	2	9	2	2	2	4	2	12	4	5	5	3	4	21	3	3	2	3	2	2	1	2	2	20	100	
SUJETO 59	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	28	3	2	2	3	4	14	3	3	2	2	3	13	5	4	4	4	4	21	1	3	2	3	3	12	2	3	3	4	3	4	3	3	3	28	116	
SUJETO 60	5	2	2	2	1	2	1	2	2	2	21	2	3	2	2	2	11	2	1	2	2	2	9	2	3	2	2	3	12	3	2	2	2	3	12	2	2	2	4	2	3	2	3	1	21	86	
SUJETO 61	4	4	3	5	5	3	4	5	5	4	42	5	4	4	5	4	22	3	4	4	4	3	18	5	4	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21	5	4	4	4	5	5	3	5	3	38	163	
SUJETO 62	4	4	5	3	3	4	3	5	5	3	39	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	21	5	4	5	4	4	22	5	5	4	5	4	23	4	3	4	3	5	3	5	2	32	158		
SUJETO 63	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	43	3	4	5	5	4	21	4	4	4	5	5	22	5	4	5	4	3	21	5	4	5	3	4	21	3	3	4	4	5	5	5	5	39	167		
SUJETO 64	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43	4	4	5	3	4	20	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	5	4	5	3	4	21	4	3	4	4	5	4	4	5	5	38	159	
SUJETO 65	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	43	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	3	17	2	4	4	4	4	18	4	3	4	3	4	18	2	3	4	4	4	4	3	4	5	33	146	
SUJETO 66	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	39	5	4	3	4	4	20	4	4	3	4	3	17	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	3	3	4	4	5	5	5	5	39	157		
SUJETO 67	4	4	4	5	3	5	5	4	3	3	40	4	4	4	5	4	21	4	4	3	3	5	19	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	5	3	3	4	3	4	4	3	3	32	154	
SUJETO 68	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	37	3	4	3	4	4	18	3	3	5	3	3	17	5	3	3	3	4	18	3	3	3	3	4	16	5	5	2	5	5	5	5	2	39	145		
SUJETO 69	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34	4	3	4	3	4	18	3	3	3	3	5	17	4	3	4	3	4	18	4	4	4	3	4	19	3	3	4	4	5	3	4	4	5	35	141	
SUJETO 70	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	32	3	3	3	3	4	16	3	5	3	3	3	17	3	4	3	4	4	18	4	4	4	3	4	19	2	2	3	3	5	5	5	5	3	33	135	
SUJETO 71	3	1	2	3	3	3	2	2	2	1	22	3	2	2	2	2	11	2	3	3	2	2	12	3	1	3	2	2	11	3	1	3	2	3	12	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	22	90
SUJETO 72	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	10	3	3	2	3	2	13	2	2	3	2	2	11	2	2	2	3	3	12	2	1	3	2	2	2	2	2	2	18	84	
SUJETO 73	3	1	2	2	3	2	4	2	3	2	24	2	3	2	2	2	11	3	3	2	2	1	11	2	4	2	2	2	12	1	2	2	3	2	10	2	2	1	2	2	2	2	3	2	18	86	
SUJETO 74	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	23	3	2	3	2	2	12	3	3	2	2	2	12	2	2	2	4	2	12	3	1	1	2	2	9	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	22	90
SUJETO 75	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	22	3	2	2	3	2	12	2	3	2	4	2	13	2	4	2	2	4	14	1	2	2	3	1	9	2	3	3	3	2	3	2	3	2	23	93	
SUJETO 76	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	28	3	2	2	3	4	14	3	2	3	2	3	13	2	2	2	4	2	12	3	4	2	3	3	15	2	3	4	3	3	3	4	3	4	29	111	
SUJETO 77	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	30	3	2	3	2	3	13	2	3	3	3	2	13	2	2	2	4	2	12	3	2	3	2	3	13	2	3	4	4	5	3	3	3	4	31	112	
SUJETO 78	4	2	2	3	3	2	3	2	2	1	24	3	2	3	3	3	14	2	3	2	3	2	12	2	3	3	3	2	13	3	2	3	2	2	12	3	3	4	4	3	3	3	5	3	31	106	
SUJETO 79	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	27	2	2	3	3	4	14	2	2	3	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	2	3	2	2	11	2	1	2	1	2	2	3	2	3	18	92	
SUJETO 80	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27	3	3	2	3	2	13	3	2	3	3	3	14	2	2	2	4	2	12	2	2	4	3	2	13	2	3	4	4	2	3	2	3	3	26	105	
SUJETO 81	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	36	3	4	3	3	4	17	3	4	4	4	3	5	19	2	2	4	2	12	2	2	2	3	4	13	2	3	4	3	3	3	3	3	3	27	124	
SUJETO 82	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36	3	3	4	3	4	17	3	3	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34	141
SUJETO 83	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	43	3	4	3	3	3	16	3	4	3	3	5	18	5	4	4	4	5	22	4	4	5	5	2	20	4	4	4	4	5	3	3	4	3	34	153	
SUJETO 84	4	4	4	3	3	4																																									

SUJETO 89	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	19	2	3	2	2	3	12	2	3	1	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	2	2	3	2	12	2	3	4	3	3	3	3	5	29	92	
SUJETO 90	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	18	2	3	2	3	2	12	2	1	3	2	3	11	3	3	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	2	3	3	2	3	2	2	2	3	22	87
SUJETO 91	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	26	3	3	2	3	2	13	3	3	2	2	3	13	3	2	2	3	2	12	3	2	4	3	2	14	2	4	3	4	2	3	4	3	3	28	106
SUJETO 92	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	21	2	2	2	2	2	10	4	3	3	3	3	16	2	2	2	3	3	12	2	2	2	3	1	10	2	4	2	2	3	2	1	2	3	21	90
SUJETO 93	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	25	3	3	2	2	4	14	2	2	3	3	2	12	2	2	1	2	2	9	2	2	2	3	1	10	2	3	2	2	2	1	2	2	3	19	89
SUJETO 94	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	25	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	2	3	2	2	3	12	3	2	2	3	2	12	2	2	3	3	3	3	2	3	3	24	102
SUJETO 95	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	26	2	2	3	2	2	11	3	2	3	1	2	11	2	3	3	3	3	14	3	2	1	2	4	12	2	3	2	3	2	5	2	2	2	23	97
SUJETO 96	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	24	3	1	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	2	2	2	3	2	11	4	4	4	3	4	19	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	103
SUJETO 97	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	26	2	3	1	2	2	10	3	3	2	3	3	14	2	2	2	3	4	13	3	2	2	3	4	14	2	3	3	3	3	3	3	3	26	103	
SUJETO 98	3	2	2	3	3	2	4	2	3	2	26	3	2	2	2	2	11	3	3	2	2	3	13	2	2	3	2	3	12	2	3	2	3	4	14	2	3	3	4	2	3	3	2	2	24	100
SUJETO 99	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	23	2	2	3	2	2	11	3	3	3	3	3	15	2	1	3	3	4	13	3	2	3	3	4	15	4	3	3	3	2	2	2	3	2	24	101
SUJETO 100	2	4	2	3	2	1	2	2	1	2	21	2	2	3	2	2	11	3	3	2	3	2	13	2	2	2	2	1	9	3	2	4	2	2	13	2	3	2	2	3	3	3	3	5	26	93
SUJETO 101	3	2	2	3	3	4	2	4	2	4	29	3	3	2	2	4	14	3	3	2	2	5	15	2	4	2	2	4	14	3	2	2	3	2	12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	110
SUJETO 102	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	31	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	14	2	2	2	4	2	12	4	2	2	2	1	11	2	2	4	2	3	2	5	2	2	24	106
SUJETO 103	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	24	3	3	3	3	2	14	3	2	3	3	3	14	2	2	3	2	3	12	2	3	3	2	4	14	2	3	4	2	2	2	5	2	3	25	103
SUJETO 104	2	2	1	2	2	1	4	2	2	2	20	3	2	3	3	2	13	2	2	3	2	2	11	2	2	3	2	2	12	2	3	2	3	3	13	2	3	2	3	2	3	2	3	3	23	92
SUJETO 105	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2	20	2	3	2	2	2	11	2	2	3	2	2	11	2	3	3	4	2	14	2	2	2	2	2	10	2	3	2	3	2	3	3	2	3	23	89
SUJETO 106	2	4	2	3	1	2	1	2	1	2	20	3	2	2	3	2	12	3	3	3	2	2	13	2	3	3	3	4	15	2	3	2	3	2	12	2	3	2	4	2	3	2	2	3	23	95
SUJETO 107	2	4	2	3	3	4	2	2	3	2	27	3	1	2	2	2	10	3	1	2	2	3	11	2	2	3	2	4	13	3	2	3	2	2	12	2	3	3	2	3	2	2	3	3	23	96
SUJETO 108	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	35	2	1	2	3	2	10	3	3	3	3	2	14	4	3	2	3	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	2	2	3	3	3	2	2	23	110

## Apéndice F

### TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

#### TABLA DE INTERPRETACIÓN

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00

De -0.91 a -1	correlación negativa muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación negativa alta
De -0.41 a -0.70	correlación negativa moderada
De -0.21 a -0.40	correlación negativa baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	correlación positiva baja
De + 0.41 a 0.70	correlación positiva moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación positiva alta
De + 0.91 a 1	correlación positiva muy alta

Fuente: Bisquerra (2004), Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, Trilla, p.212

#### PRUEBA DE HIPOTESIS

Correlación liderazgo transformacional y la dimensión comunicación

		Liderazgo Transformacional	Comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	de 1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108
	Comunicación	de ,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

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

### Correlación liderazgo transformacional y la dimensión Identidad.

		Liderazgo Transformacional		Identidad
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	de 1,000	,666**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	108	108
	Identidad	Coeficiente de correlación	de ,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	108	108

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

### Correlación liderazgo transformacional y la dimensión calidad.

		Liderazgo Transformacional		Calidad
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	de 1,000	,592**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	108	108
	calidad	Coeficiente de correlación	de ,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	108	108

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

### Correlación liderazgo transformacional y la dimensión comunicación

		Liderazgo transformacional		Comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	de 1,000	,677**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	108	108
	Comunicación	Coeficiente de correlación	de ,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	108	108

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

### Correlación liderazgo transformacional y la dimensión contribución personal

		Liderazgo Transformacional	Contribución personal
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,524** ,000 108
	Contribución personal	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,524** ,000 108
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

### Correlación liderazgo transformacional y la dimensión reconocimiento

		Liderazgo transformacional	Reconocimiento
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,583** ,000 108
	Reconocimiento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,583** ,000 108
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

### Correlación liderazgo transformacional y la dimensión capacidades directivas

		Liderazgo transformacional	Capacidades directivas
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,508** ,000 108
	Capacidades directivas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,508** ,000 108
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

**Apéndice G**  
**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**  
**CUESTIONARIO: Liderazgo transformacional**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	32

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	106,25	230,092	,489	,887
ITEM2	106,05	230,892	,452	,888
ITEM3	105,95	237,103	,268	,892
ITEM4	106,35	216,239	,660	,883
ITEM5	106,35	224,555	,562	,886
ITEM6	106,30	228,747	,584	,886
ITEM7	107,00	237,474	,281	,892
ITEM8	106,35	237,187	,334	,890
ITEM9	106,65	239,397	,224	,893
ITEM10	106,30	239,695	,209	,893
ITEM11	106,45	227,524	,551	,886
ITEM12	106,20	231,326	,563	,886
ITEM13	106,60	234,358	,320	,891
ITEM14	106,15	236,450	,412	,889
ITEM15	106,30	241,905	,137	,895
ITEM16	106,45	247,734	-,012	,897

ITEM17	106,50	242,895	,131	,894
ITEM18	106,80	227,747	,693	,884
ITEM19	106,40	232,358	,621	,886
ITEM20	106,55	242,576	,198	,892
ITEM21	106,55	233,524	,557	,887
ITEM22	106,50	235,737	,424	,889
ITEM23	106,55	242,682	,140	,894
ITEM24	106,25	236,724	,474	,888
ITEM25	106,15	223,397	,765	,882
ITEM26	105,90	229,568	,635	,885
ITEM27	105,80	238,695	,326	,890
ITEM28	106,05	237,945	,439	,889
ITEM29	106,20	233,326	,625	,886
ITEM30	106,10	227,989	,694	,884
ITEM31	106,20	231,221	,719	,885
ITEM32	106,05	228,997	,774	,884

## CUESTIONARIO: Cultura Organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,889	39

## Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	135,50	261,211	,511	,887
ITEM2	135,70	250,432	,740	,882
ITEM3	136,35	259,818	,204	,891
ITEM4	136,10	257,884	,365	,887
ITEM5	135,80	251,011	,586	,884
ITEM6	135,95	267,945	,026	,891
ITEM7	136,15	251,924	,484	,885
ITEM8	136,30	254,747	,285	,890
ITEM9	136,30	253,905	,440	,886
ITEM10	136,05	252,892	,449	,886
ITEM11	136,15	253,082	,507	,885
ITEM12	136,20	250,800	,433	,886
ITEM13	136,15	267,713	-,008	,896
ITEM14	135,85	251,608	,558	,884
ITEM15	136,15	250,555	,404	,887
ITEM16	136,70	257,800	,243	,890
ITEM17	135,85	248,134	,680	,882
ITEM18	136,05	257,524	,375	,887
ITEM19	136,10	251,884	,458	,886
ITEM20	136,05	252,682	,412	,887
ITEM21	136,00	254,632	,340	,888
ITEM22	135,85	266,134	,083	,891
ITEM23	135,95	264,050	,144	,891
ITEM24	136,10	265,463	,096	,891
ITEM25	135,65	248,029	,642	,883
ITEM26	135,65	244,871	,796	,880
ITEM27	135,55	261,103	,335	,888
ITEM28	135,85	252,976	,548	,885
ITEM29	136,20	261,011	,415	,887
ITEM30	135,90	255,358	,695	,884
ITEM31	136,45	258,366	,300	,888
ITEM32	136,15	256,029	,473	,886
ITEM33	135,75	265,355	,156	,890
ITEM34	135,75	259,882	,373	,887
ITEM35	135,15	254,555	,490	,885
ITEM36	135,55	251,524	,554	,884
ITEM37	135,30	252,642	,547	,884
ITEM38	135,35	251,608	,599	,884
ITEM39	135,40	261,726	,189	,890



## Apéndice H: Autorización de la entidad.

### CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

La encargada del Grupo Fuentes de Información del Equipo de Trabajo de Inspección y Fiscalización, deja constancia que autoriza a la Licenciada Karen Vanesa Toribio Cayo con DNI: 44656784, a desarrollar un Trabajo de Investigación para optar el grado de Magister de la Maestría de Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, tomando como muestra al personal del área de Fuentes de Información del Equipo de Trabajo de Inspección y Fiscalización.

Se expide el presente, a solicitud de la interesada para los fines que estime pertinentes.

Lima, 19 de setiembre 2016

  
Firma  
DNI: 42871280



## Apéndice I: Artículo científico.

### 1. Título:

*Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016.*

### 2. Autor:

*Toribio Cayo Karen Vanesa*

### 3. Resumen

*El presente estudio tuvo como principal objetivo determinar la relación significativa entre la Liderazgo transformacional y la cultura organizacional según personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016. El estudio presentado es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. Se aplicó el cuestionario de liderazgo transformacional y la cultura organizacional, de 32 preguntas y 39 respectivamente en escala de Likert; permitiendo obtener información en torno a la relación que existe entre el liderazgo transformacional y las cultura organizacional, cada una con sus dimensiones. De acuerdo a la presente investigación podemos determinar que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional según personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016.*

### 4. Palabras clave:

*Liderazgo transformacional y Cultura organizacional*

### 5. Abstract

*This study's main objective was to determine the significant relationship between transformational leadership and organizational culture as staff inspection area and inspection office of Social Security Standardization, Lima 2016. The study presented is quantitative, non experimental design, correlational and cross-sectional. questionnaire transformational leadership and organizational culture, questions 32 and 39 respectively Likert scale was applied; allowing information about the relationship between transformational leadership and organizational culture, each with its dimensions. According to the present investigation we can determine that there is a significant relationship between transformational leadership and organizational culture as staff inspection area and inspection office of Social Security Standardization, Lima 2016.*

### 6. Keywords : Transformational Leadership and Organizational Culture

### 7. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación lleva por título, Liderazgo transformacional y Cultura Organizacional

según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016. Para el presente estudio hablaremos de dos variables, la primera sobre el liderazgo transformador, un tipo de liderazgo para el cambio, que permitirá que las organizaciones de hoy modifiquen su cultura al logro y bienestar de sus seguidores o trabajadores y se consigan las metas y visión esperada por la entidad.

La historia de la humanidad está llena de líderes de diversos orígenes y estilos que han incidido de formas positivas o negativas en los grupos humanos. La sociedad siempre ha buscado líderes, en ocasiones para orientar, en otras para dominar y en algunas para transformar. En la actualidad, el estudio del liderazgo sigue despertando un amplio interés en la sociedad.

El líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización, por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nueva direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito.

Por otra parte en virtud de que “la cultura de la organización puede limitar los esfuerzos renovadores de un líder, el cambio en ella es una parte fundamental del proceso del liderazgo transformacional”, según Bass y Avolio, (como se citó en Vázquez, 2013, p. 80).

Entre los objetivos que se propone conseguir con la investigación se encuentra de forma general. Demostrar el grado de correlación que existe entre ambas variables: Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional.

## 8. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo cuantitativo, puesto que se van a analizar los resultados que se obtienen de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada. Se aplicó el diseño no experimental, descriptivo, correlacional, transversal.

La población está conformada por 150 trabajadores del área de Inspección y Fiscalización de la oficina de normalización previsional y la muestra está compuesta por 108 trabajadores. Se utilizó el muestreo probabilístico, utilizando cuestionarios de 32 ítems para la variable liderazgo transformacional y 39 ítems para la variable cultura organizacional.

Se empleó el cuestionario de Liderazgo transformacional y el cuestionario de Cultura Organizacional para evaluar el liderazgo transformacional con relación a la cultura organizacional del personal del área de Inspección y Fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016.

## 9. RESULTADOS

Tabla 10

*Liderazgo transformacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

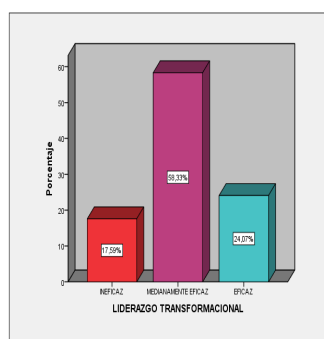


Figura 2. Diagrama de frecuencias del Liderazgo Transformacional

Interpretación.

De la tabla 10 y figura 2; la motivación laboral en un nivel eficaz representa un 24,1%, medianamente eficaz representa un 58,3% e ineficaz baja el 17,6%

Tabla 11

*Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	13	12,0
Regular	49	45,4
Alta	46	42,6
Total	108	100,0

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional (Apéndice C)

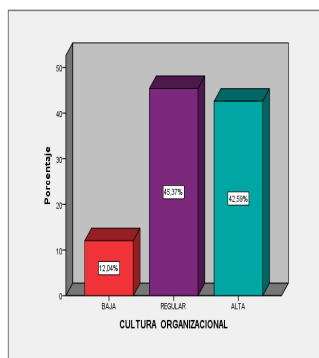


Figura 3. Diagrama de frecuencias de la cultura organizacional

Interpretación.

De la tabla 11 y figura 3; la cultura organizacional un nivel alto representa un 42,6%, regular representa un 45,4% y bajo un 12,0%

Tabla 12

*Liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

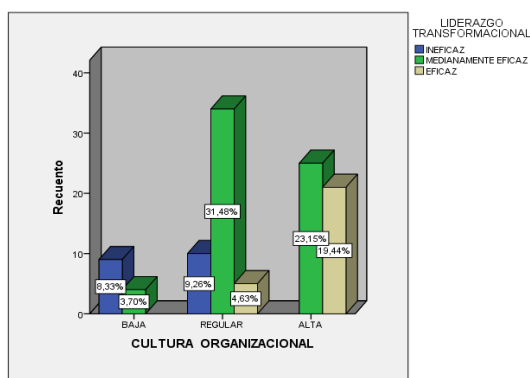


Figura 4. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y Cultura Organizacional

Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; la cultura organizacional en un nivel bajo, el 8,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 3,7% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, por otro lado, la cultura organizacional en un nivel regular, el 9,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 31,5% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 19,4% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la cultura organizacional en un nivel alto, el 23,1% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 19,4% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 13

*Liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

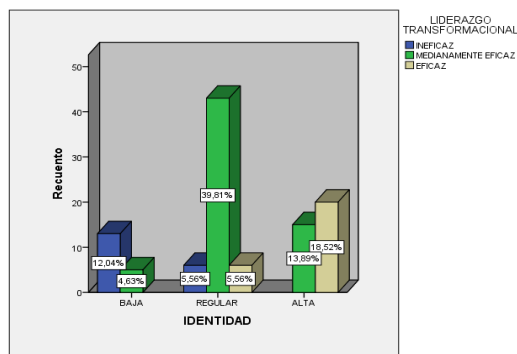


Figura 5. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional e identidad

Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; la identidad en un nivel bajo, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 4,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, por otro lado, la identidad en un nivel regular, el 5,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 39,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 5,6% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la identidad en un nivel alto, el 13,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 18,5% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 14

*Liderazgo transformacional y la dimensión calidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

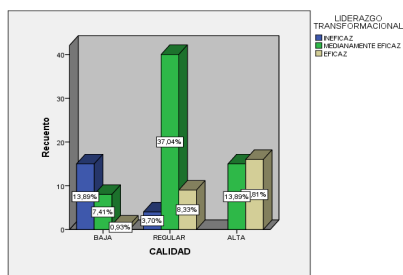


Figura 6. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y calidad Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; la calidad en un nivel bajo, el 13,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 7,4% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional eficaz, por otro lado, la calidad en un nivel regular, el 3,7% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 37,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 8,3% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la calidad en un nivel alto, el 13,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 15

*Liderazgo transformacional y la dimensión Comunicación según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

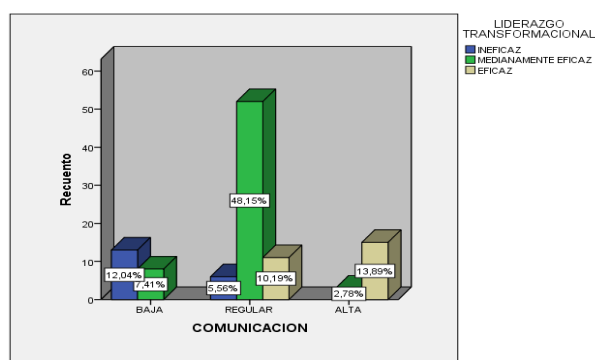


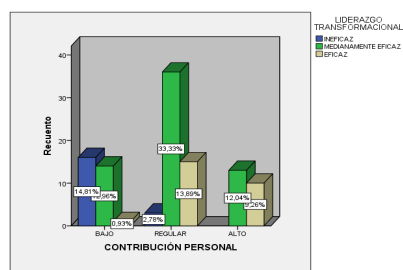
Figura 7. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y comunicación

#### Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; la comunicación en un nivel bajo, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 7,4% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, por otro lado, la comunicación en un nivel regular, el 5,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 48,1% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 10,2% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la comunicación en un nivel alto, el 2,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 13,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 16

*Liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*



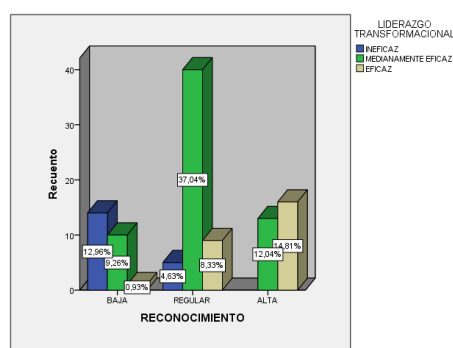
*Figura 8. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y contribución personal*

#### Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; la contribución personal, en un nivel bajo, el 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 13,0% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% presenta un liderazgo transformacional eficaz, por otro lado, la contribución personal en un nivel regular, el 2,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 33,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 13,9% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la contribución personal en un nivel alto, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 9,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 17

*Liderazgo transformacional y la dimensión Reconocimiento según personal del área de Programación y Control de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*



*Figura 9. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional y reconocimiento*

#### Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; el reconocimiento en un nivel bajo, el 13,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 9,3% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% presenta un liderazgo transformacional eficaz, por otro lado, el reconocimiento en un nivel regular, el 4,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 37,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 8,3% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, el

reconocimiento en un nivel alto, el 12,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y el 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

Tabla 18

*Liderazgo transformacional y la dimensión Contribución Personal según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.*

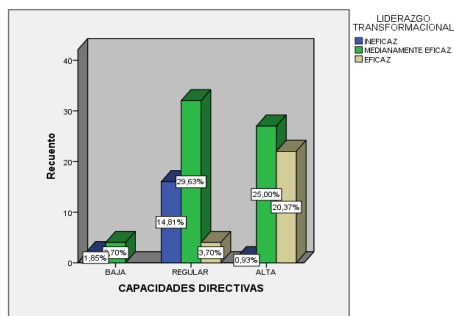


Figura 10. Diagrama de Columnas 3D del liderazgo transformacional capacidades directivas

#### Interpretación.

En el análisis descriptivo observamos que; las capacidades directivas en un nivel bajo, el 1,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 3,7% presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 0,9% presenta un liderazgo transformacional eficaz, por otro lado, las capacidades directiva en un nivel regular, el 14,8% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz, el 29,6% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz y el 3,7% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, las capacidades directiva en un nivel alto, el 0,9% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel ineficaz, el 25,0% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y el 20,4% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional en un nivel eficaz.

## 10. DISCUSIÓN

De los resultados encontrados podemos afirmar:

En cuanto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman fue de 0.666 indico que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$ , rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Identidad según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016; como se corrobora en la parte descriptiva donde en un nivel regular para la identidad, el 39,8% percibe que el liderazgo transformacional es medianamente eficaz y cuando el nivel es alto para la identidad, el 18,5% percibe un liderazgo transformacional eficaz.



## 11. CONCLUSIONES

- Existe relación directa y significativa entre las variables con un Rho Spearman de 0.587
- Existe relación directa y significativa entre la variable Liderazgo y la dimensión identidad con un Rho Spearman de 0.666
- Existe relación directa y significativa entre la variable Liderazgo y la dimensión calidad con un Rho Spearman de 0.592
- Existe relación directa y significativa entre la variable entre la variable Liderazgo y la dimensión identidad comunicación con un Rho Spearman de 0.677
- Existe relación directa y significativa entre las variables Liderazgo y la dimensión contribución personal además se encuentra en el nivel de correlación moderada con un Rho Spearman de 0.524
- Existe relación directa y significativa entre las variables entre la variable Liderazgo y la dimensión Reconocimiento con un Rho Spearman de 0.583
- Existe relación directa y significativa entre las variable entre Liderazgo y la dimensión capacidades directivas además se encuentra en el nivel de correlación moderada con un Rho Spearman de 0.508

## Referencias Bibliográficas

- Bustamante, F. (2011). *Líderes que transforman*. 2da. ed. Color exacto. S. A.Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª.ed.). México: Mc Graw-Hill.
- D'Alessio, I (2010). *Liderazgo Y Atributos Gerenciales*. Pearson.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador I*. El comercio S.A. Lima.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador II*. El comercio S.A. Lima.
- Fischman, D. (2015). *El camino del líder*. 4ta. Ed. El comercio S.A. Lima.
- Hernández, C. (2012) *Identidad Organizacional*. ASESCO. España.  
Recuperado de <http://identidadorganizacional.com/>
- Robbins, S. y Judge, T (2013) *Comportamiento Organizacional*. 15ta ed. Pearson. México.
- Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porres. Lima.

## Apéndice J: Acta del turnitin

Visualizador de Documentos de Turnitin - Google Chrome

https://turnitin.com/dv?s=1&o=722533957&u=1051413504&lang=es&

GP toribio 2do 17 Oct GP TORIBIO para el: 31-Oct-2016 Roadmap Trabajo 1 de 1

Originality GradeMark PeerMark GP 2da 17 Oct. POR KAREN TORIBIO turnitin 18% SIMILAR DE 0

**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional y cultura organizacional**  
según personal del área de inspección y fiscalización de la  
oficina de normalización previsional, Lima 2016.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**  
Br. Karen Vanesa Toribio Cayo

**ASESOR:**  
Mgr. Jesús Enrique Núñez Untiveros

**SECCIÓN:**  
Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2016**

**Resumen de Coincidencias**

EN Ver fuentes en inglés (Beta)

COINCIDENCIAS

1	Entregado a Universid... Trabajo de estudiante	7%
2	www.rinace.net fuente de Internet	2%
3	publicaciones.urbe.edu fuente de Internet	1%
4	www.scribd.com fuente de Internet	1%
5	myslide.es fuente de Internet	1%
6	eprints.ucm.es fuente de Internet	1%
7	repository.ean.edu.co fuente de Internet	1%

PÁGINA: 1 DE 142

Versión solo texto de...

ES 08:57 a.m. 23/10/2016