



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional
de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén - Cajamarca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Chinchay Diaz, Wilmer (ORCID: 0000-0003-2604-0038)

ASESORA:

Dra. Chávarry Ysla, Patricia del Rocio (ORCID: 0000-0003-0575-3717)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ
2022

Dedicatoria

Dedico la presente investigación primeramente a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría para poder alcanzar este propósito.

A mis queridos padres y familiares quienes son mi motivo de inspiración para poder seguir adelante y alcanzar mis metas personales y profesionales.

Agradecimiento

Agradecer a los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén por su apoyo y colaboración para el desarrollo y recojo de información pertinente sobre el objeto de estudio.

Mi gratitud a mi asesora de tesis la Dra. Patricia del Rocio Chávarry Ysla, quien me orientó y acompañó durante todo el proceso de investigación, ofreciéndome sus recomendaciones y sugerencias metodológicas en favor de la consistencia científica de la investigación.

De igual manera mi agradecimiento al rector de la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, a mis compañeros y maestros por su apoyo y enseñanzas.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas y figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III.METODOLOGÍA.....	19
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2 Variables y operacionalización.....	20
3.3 Población, muestra y unidades de análisis.....	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5 Procedimientos.....	23
3.6 Método de análisis de datos.....	24
3.7 Aspectos éticos.....	25
IV. RESULTADOS.....	26
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES.....	50
VII. RECOMENDACIONES.....	51
VIII. PROPUESTA.....	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Población en estudio.....	22
Tabla 2. Nivel de percepción general sobre clima organizacional	26
Tabla 3. Percepción sobre clima organizacional, según el sexo.....	27
Tabla 4. Clima organizacional, según modalidad de contratación.....	28
Tabla 5. Clima organizacional en la dimensión "Autorrealización".....	28
Tabla 6. Clima organizacional en dimensión "Involucramiento laboral"..	30
Tabla 7. Clima organizacional en la dimensión de "Supervisión".....	31
Tabla 8. Clima organizacional en la dimensión de "Comunicación"....	33
Tabla 9. Clima organizacional en la dimensión "Condiciones Laborales.	34
Tabla 10. Clima organizacional en todas sus dimensiones.....	36
Tabla 11. Media y desviación estándar en todas las dimensiones.....	37

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de la propuesta	52
--	----

Resumen

Esta investigación se llevó a cabo en el año 2021, teniendo como escenario de estudio a la Gerencia Sub Regional Publica, la cual es un entidad pública desconcentrada del Gobierno Regional de Cajamarca, con el objetivo proponer un modelo basado en estrategias de liderazgo transformacional según la teoría de Bass y Avolio, para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, frente a la problemática que atravesaba dicha entidad. Cuya metodología correspondió al enfoque cuantitativo no experimental, con un diseño descriptivo, de corte transversal, con propuesta; utilizando una muestra censal representada por 59 trabajadores entre nombrados, contratados y repuestos judicialmente. La técnica que se empleo fue la encuesta, con un instrumento denominado “Cuestionario de escala de clima laboral CL SPC de Sonia Palma adaptado por Apaza”, con una validez de contenido aprobado en el estudio de Apaza y una confiabilidad de 0.981 según la escala alfa de Cronbach. Los resultados del estudio indicaron que la percepción del clima organizacional en dicha entidad fue de nivel medio, poco satisfactorio; concluyendo en la necesidad de diseñar y proponer estrategias de liderazgo transformacional que busquen mejorar el clima organizacional a través cambios significativos dentro de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, estrategia, gestión pública, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

Abstract

This research was carried out in the year 2021, with the Sub Regional Public Management as the study scenario, which is a decentralized public entity of the Regional Government of Cajamarca, with the objective of proposing a model based on transformational leadership strategies according to the theory de Bass and Avolio, to improve the organizational climate of the workers of the Sub Regional Management of Jaén, in the face of the problems that said entity was going through. Whose methodology corresponded to the non-experimental quantitative approach, with a descriptive, cross-sectional design, with a proposal; using a census sample represented by 59 workers between appointed, hired and replaced judicially. The technique used was the survey, with an instrument called "LC SPC Labor Climate Scale Questionnaire of Sonia Palma adapted by Apaza", with content validity approved in the Apaza study and a reliability of 0.981 according to the alpha scale. of Cronbach. The results of the study indicated that the perception of the organizational climate in said entity was of a medium level, not very satisfactory; concluding in the need to design and propose transformational leadership strategies that seek to improve the organizational climate through significant changes within the organization

Keywords: Organizational climate, strategy, public management, transformational leadership, transactional leadership.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones de sector público, enfrentan nuevos retos, razón por la cual estas se encuentran en constante búsqueda de nuevas técnicas o métodos que les permita mejorar sus procesos, orientados al perfeccionamiento de su gestión y al fortalecimiento del servicio al ciudadano; y es a partir de ahí que un adecuado análisis de los factores que influyen en el clima organizacional en las entidades públicas y sobre todo de qué manera el ejercicio de un buen liderazgo de tipo transformacional contribuirá con la mejora del clima organizacional en las entidades públicas, ya que en las últimas décadas, el sector se ha convertido en un foco de problemas, por la falta de comunicación, motivación, falta de supervisión, compromiso, entre otros aspectos.

En este sentido, es de suma importancia comprender como un adecuado clima organizacional puede influir permanentemente en el comportamiento del empleado y por ende en la productividad de una organización, sea esta pública o privada. Es por ello que este problema relacionado con el clima organizacional y sus factores que la rodean son analizados por varios académicos e instituciones especialistas en gestión del recurso humano; así tenemos en el contexto internacional el estudio de Vásquez (2018), donde gerente de Aptitus, Joseph Zumaeta, afirma que la productividad de las empresas en Latinoamérica podría crecer hasta en un 30%, solo por mantener un buen clima organizacional.

En el contexto nacional, la problemática sobre clima organizacional no es ajeno a lo que se presenta en los demás países, y esto lo explica Addeco, quien nos muestra las cifras de la problemática sobre el clima organizacional en el Perú, indicando que en promedio, menos del 50% de sus organizaciones utiliza acciones para mejorar su clima organizacional (Gestión, 2019). Aptitus, también confirma que el 86% de los trabajadores peruanos renuncian por un mal clima laboral en sus centros de trabajo y los otros 14% lo hacen por temas salariales y ausencia de beneficios (El comercio, 2018).

Estos indicadores sobre la renuncias por clima laboral y el alto índice en la

rotación del personal nos traería consecuencias negativas, así lo afirma Harvard Business Review en el año 2019, quien indica que cual sea el motivo de la renuncia, el simple hecho de reemplazarlo le costaría a la organización entre 21% y 50% más del presupuesto otorgado por concepto de sueldo en referencia al colaborador que se fue (Pacherre, 2019). Otro aspecto que afecta clima organizacional en las organizaciones a nivel nacional, son las estructuras verticales que presentan nuestras organizaciones públicas, y que según estudio de Aptitus citado por Vásquez (2018), se afirma que es una de las cosas que más está afectando el clima laboral en las empresas nacionales, cuyo desarrollo de actividades no obedece a opiniones concertados provenientes de los diversos niveles jerárquicos dentro de una organización; y esto se materializa en el momento en que un colaborador se sienta que no es escuchado o que sus ideas no son valorados dentro de su organización y esto termina siempre repercutiendo en el clima laboral, aunque este tenga buenos beneficios salariales.

Dentro este orden de ideas, la problemática también alcanza al ámbito local, siendo necesario el estudio del clima organizacional de la Gerencia Sub Regional de Jaén, como escenario del estudio y órgano público descentralizado del Gobierno Regional de Cajamarca, encargada de administrar los recursos y servicios públicos, así como promover las condiciones necesarias para el desarrollo de la inversión de infraestructura en las provincias de Jaén y San Ignacio dentro de la Región Cajamarca; entidad en la que últimamente se ha visto perjudicada por el incremento de los índices de deficiencia en su gestión, cuyo promedio de ejecución de gasto en proyectos de inversión pública en los últimos siete años no supera el 39% de lo planificado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021); por otro lado se aprecia la permanencia de conflictos laborales y sociales, falta de compromiso, relaciones interpersonales resquebrajadas, desconfianza entre el personal y la ciudadanía, escasa práctica del trabajo en equipo, entre otros aspectos negativos (La República, 2019).

Teniendo en cuenta la problemática; el planteamiento del problema se formuló con la siguiente interrogante: ¿Cómo la propuesta basada en estrategias de liderazgo transformacional mejorará el clima organizacional en los trabajadores

de la Gerencia Sub Regional de Jaén?. Por lo que la presente investigación se justifica teniendo en cuenta la necesidad de solucionar un problema relacionado con el mal clima organizacional enquistado en la entidad local llamada “Gerencia Sub Regional de Jaén”. Por lo que el estudio respondió a una justificación bajo tres perspectivas: científica, práctica y la social; por medio de la cual estudio apporto nuevas teorías al conocimiento relacionadas con los constructos de estudio, la propuesta servirá de herramienta o guía práctica para los servidores públicos de dicha entidad y público en general que quieran conocer o mejorar su clima organizacional y por ende brindar un mejor servicio a la sociedad.

En cuanto a la pertinencia de la investigación, esta resultó relevante, apropiada, viable y sostenible; teniendo en cuenta que fue posible acceder a las fuentes de información, existió un compromiso y disposición de los participantes (investigador, investigados), garantizó la continuidad de estudios y su contribución a la solución de problemas relacionados con las variables de estudio. En este sentido, la investigación tuvo los siguientes objetivos: El objetivo general fue proponer estrategias de liderazgo transformacional (Modelo de Bass y Avolio - 2006) para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la entidad en estudio; y dentro de los específicos se tuvo cinco objetivos: 1) Diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores de la entidad en estudio, según modelo teórico de Sonia Palma adaptado por Apaza (2018), con un escalamiento tipo Likert; 2) Identificar que dimensiones de la variable clima organizacional necesitan mayor atención, teniendo en cuenta los índices de insatisfacción. 3) Analizar las teorías que sustentan la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional 4) Diseñar una propuesta, basada en estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en dicha entidad; 5) Validar la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional.

De acuerdo al tipo de investigación, no se consideró hipótesis, toda vez que por ser una investigación cuantitativa, con diseño descriptivo, no necesariamente ameritaba el planteamiento de una hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018).

II. MARCO TEÓRICO

Dentro del soporte teórico, que representa la recopilación de las consideraciones teóricas más importantes así como de las investigaciones previas que se utilizaron para el planteamiento del problema en la investigación destacan:

Desde un contexto internacional, sobresale la investigación chilena de Barría et al. (2021), denominada “Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale” cuyo objetivo fue desarrollar un instrumento de medición llamada “ECALS” en el entorno chileno, en cuyo estudio cuantitativo se utilizó a 1,442 empleados de ambos sectores (público y privado), cuya data fue sometida a una análisis factorial exploratorio. Los resultados del estudio arrojaron el desarrollo de un nuevo instrumento basado en una escala de 38 ítems con 5 dimensiones específicas (Satisfacción laboral, tensión laboral, apoyo social, retribución y confianza organizacional). La conclusión del presente estudio indica que el nuevo instrumento desarrollado posee las propiedades psicométricas adecuadas, permitiendo de esta manera estimar de manera válida y fiable el clima organizacional en el entorno chileno.

En la mencionada investigación, la misma que data de fecha reciente se puede apreciar el compromiso y dedicación que existe actualmente en nuestro país vecino de Chile, sobre la investigación para el diseño de nuevas metodologías o instrumentos, y que en este caso después de haber sido validado este posee todas las características que exige el rigor metodológico, lo que determinaría el grado de confiabilidad y aceptación para poder medir el clima organizacional o simplemente ser utilizado como instrumento en otros estudios de ese mismo país o en otros casos ser adaptados a otros contextos geográficos, sociales o económicos.

Por su parte Pedraza (2020), desde México presenta un estudio cuantitativo descriptivo denominado “El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas”; donde el objetivo fue analizar la relación de dependencia que existe entre el “clima organizacional” y la de “satisfacción laboral”, en un entorno tanto público como

privado; su metodología correspondió a un enfoque empírico, racional y causal teniendo como muestra no probabilística a 80 personas; los modelos de estudio que se utilizaron para medir la variable satisfacción laboral y clima organizacional, fueron los instrumentos de Warr et al. (1979) y el de Litwin y Stringer (1968), respectivamente. Los resultados indican que las dimensiones intrínseca y extrínseca de la satisfacción laboral están influenciadas por las dimensiones del clima organizacional, identificadas como la identidad, estándares y afecto. La conclusión del estudio está determinada por el aporte de evidencia empírica sobre la relación de dependencia que existe entre las dos variables, vinculadas a la administración del recurso humano.

En este estudio mexicano, se puede destacar el aspecto de la satisfacción del personal de una organización, como un estado de bienestar y armonía con todo lo que nos rodea en el espacio de trabajo, y que según el estudio indicado este ejerce influencia en el clima organizacional de cualquier entidad, pues este juega un rol importante para la empresa y su personal, ya que cuando los trabajadores son felices en su trabajo, estos pueden integrarse con facilidad a los equipos de trabajo, el personal demostraría mejor actitud para con sus jefes, compañeros o usuarios externos, proporcionaría mayor compromiso con las tareas y metas planteadas, y sin duda esto genera mayor productividad en la organización; por lo que en conjunto estos componentes son vinculantes y necesarias para el establecimiento de un buen ambiente de trabajo.

Desde el Líbano destaca Harb & Sidani (2019), con su artículo denominado “Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector” cuyo estudio se apoya en la teoría del liderazgo transformacional, con el propósito de explorar cómo las características de este liderazgo influyen en el cambio organizacional en el sector público del Líbano; utilizando para ello un enfoque exploratorio - cualitativo con entrevistas semi enfocadas. Los resultados confirmaron que las dimensiones transformacionales relacionadas con la influencia idealizada y la motivación inspiradora, representan alternativas valiosas para la implementación exitosa del cambio organizacional. Las conclusiones señalan la importancia que cumple la adopción del comportamiento basado en el

liderazgo transformacional para los líderes dentro del sector público libanés, a pesar de los múltiples obstáculos que se presentan.

Con la finalidad de poder llevar a cabo un proceso efectivo de influencia, guía o dirección a los miembros de una organización, los autores de este estudio nos proponen un modelo de liderazgo transformacional, como un método moderno pensando en fomentar la creatividad y el cambio en la gestión de pública del Líbano que actualmente enfrenta serios problemas; pues esto es el fiel reflejo de la mayor parte por no decir de casi todas las organizaciones públicas, que están haciendo frente a un mundo cambiante y dinámico; por lo que resulta importante resaltar la imagen de un líder que sea capaz de pensar en el futuro y asumir todo tipo de riesgo, esto es fundamental para asegurar la eficacia y el buen funcionamiento organizacional.

Por España destaca Pérez & Fernández (2019), con el estudio denominado “Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Effect of Recognition and Teamwork”, con una metodología cuantitativa de tipo descriptivo transversal, cuyo propósito fue analizar la relación que existe entre las variables de calidad del liderazgo, reconocimiento de logros y trabajo en equipo, con las del clima organizacional y la calidad de vida en el trabajo, utilizando para ello un instrumento (cuestionario) basado en escalas ECO IV e ISTAS21 para ser aplicadas bajo un muestreo por conveniencia a 1170 trabajadores de una empresa multinacional. Los resultados del estudio indicaron que el trabajo en equipo representa un efecto mediador en la relación entre calidad del liderazgo y clima organizacional; por consiguiente la integración de estos tres aspectos que sumados al reconocimiento de los logros en el trabajo, mejoran la percepción de la calidad de vida en el ámbito laboral y el clima organizacional. La conclusión del estudio indica que las organizaciones deban establecer su propio estilo de liderazgo que les permita alcanzar sus metas y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

Este estudio español, también de carácter cuantitativo nos instruye sobre importancia que representa en toda institución las variables del liderazgo, trabajo

en equipo, reconocimiento de logros y clima organizacional; los mismos que para ser aprovechados al máximo, estos deberían ir de la mano o permanecer en condiciones de equilibrio, dicho de otra forma, el liderazgo necesita constituirse de todos los elementos de acuerdo a su contexto (que lo hacen único) y de esta manera guiar adecuadamente a los equipos de trabajo en una organización y poder alcanzar los objetivos planteados, que serán reconocidos en su debido momento como un excelente clima organizacional.

Finalizando con los antecedentes a nivel internacional destaca el estudio cuantitativo colombiano realizado por Cortéz y Leal (2019), denominada: “Propuesta pedagógica para mejorar el clima organizacional, cuya finalidad fue aplicar una estrategia de enseñanza de aprendizaje para mejorar el clima organizacional de los empleados de la empresa Claro Colombia (Medellín)”, utilizando para ello un instrumento colombiano del clima organizacional ya validado (IMCOC), teniendo para ello dos grupos de estudio, un grupo denominado control y otro experimental a las cuales se les aplico una prueba de pretest y postest (antes y después de lo siete talleres de capacitación). Los resultados indican la necesidad de intervenir con la formación de los trabajadores mediante un entrenamiento y capacitación que impliquen los constructos de cooperación y relacionamiento interpersonal. En cuanto a la conclusión destaca que el fortalecimiento de las competencias socio afectivas contribuye con el desarrollo de las conductas y valores relacionadas con el trabajo cooperativo; lo que produciría disminución de conflictos y mayor productividad.

En este estudio de carácter cuantitativo nos presenta la utilización de un instrumento para mejorar el clima organizacional, cuyos resultados nos enseñan que para mejorar el ambiente en el trabajo se requiere de varios componentes que puedan influenciar en el aspecto emocional y social, y que estas se expresan a través del comportamiento, de la pasión y de los sentimientos en un marco social en la que se desarrollan los miembros de una organización. En este sentido los componentes a que hacen referencia los autores se centran en la capacitación y entrenamiento como elementos primordiales para poder hacer frente y resolver conflictos de una manera pacífica, así como mantener buenas relaciones

interpersonales, logrando empatizar con otras personas, comunicando asertivamente, tomando decisiones responsables, entre otros aspectos.

Ya en un contexto nacional es relevante mencionar a Goetendia (2020), con su artículo “Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública”; cuyo escenario de estudio fue una institución educativa ubicada en Lima Metropolitana, cuyo planteamiento corresponde enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo correlacional; con el propósito de determinar la conexión que existe entre el compromiso y la percepción del clima organizacional, según la categoría y tipo de condición laboral, utilizando para ello los modelos teóricos de Meyer y Allen (afectivo, continuidad y normativo) y el de Litwin y Stringer (Estructura, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, responsabilidad, conflictos identidad e estándares), respectivamente. En cuanto a los resultados confirmarían que el clima organizacional en este estudio es de tendencia positiva. El estudio concluye afirmando que todas las dimensiones de la variable clima organizacional no correlacionan con la tipología de compromiso organizacional, tanto en condición como en categoría laboral.

Dicho trabajo es relevante porque nos permite conocer la realidad en nuestro contexto nacional, sobre el clima y el desempeño organizacional y su interrelación, sobre todo en el sector educativo, el mismo que actualmente enfrenta una perspectiva cambiante acompañado de nuevos saberes, nuevas metodologías de enseñanza; donde este sector, que representa el conjunto de instituciones que tienen como propósito principal la formación de personas con una visión holística, así como la satisfacción de necesidades cognitivas, psicológicas, físicas y actitudinales; pues son muchas las razones que justifican que nuestras instituciones educativas en nuestro país ameritan la debida atención y el seguimiento adecuado sobre su clima organizacional, ya que de ello dependerá el compromiso de los educadores.

En este sentido se resalta a Rivera (2019), con su investigación denominada “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes del instituto superior de educación público Honorato Delgado Espinoza,

durante el periodo 2019”; cuyo estudio corresponde a un enfoque básico con un diseño descriptivo, correlacional y explicativo, contando para el estudio una muestra censal de 85 docentes (probabilístico) que integran la institución educativa ubicada en el distrito de Cayma – Arequipa; los instrumentos utilizados fueron de elaboración propia, debidamente validados; donde el propósito general de la investigación fue determinar el nivel de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los elementos que conforman la muestra (docentes). Los resultados del estudio muestran que existe una correlación alta entre los constructos estudiados y por otro lado que el constructo clima organizacional en dicha institución no es bueno, lo que da motivo al desarrollo e implementación de la propuesta de innovación. El estudio concluye sugiriendo la necesidad de mantener viva la motivación y el compromiso para elevar informes cada vez que se termine una actividad, como evidencia de hecho.

Lo citado anteriormente es propicio para nuevamente resaltar la importancia que cumple el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en las instituciones del sector educativo, ya que por medio de ella se busca establecer un ambiente cómodo y productivo para sus miembros; ya que cuando el empleado o el educador se siente satisfecho y a gusto en su ambiente laboral, su desempeño proporcionará mayores beneficios para la institución; contribuirá con el incremento de la productividad en todas sus secciones o áreas, generará mayor involucramiento de los trabajadores y finalmente esto se verá reflejado en la satisfacción de los empleados y usuarios externos a la entidad.

Por su parte los investigadores nacionales como Castillo et al. (2019), presentan su investigación denominada “Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú”, en la que plantean un estudio cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal; cuya finalidad fue analizar la relación que existe entre las variables de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de los establecimientos o puestos de salud de la microred Monterrey (Huaraz); contando para ello una población muestral de 88 trabajadores de dicha unidad de estudio, en las que se aplicaron instrumentos con escalamiento Likert ya válidos y confiables para ambas variables: Liderazgo

(Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ) y Clima organizacional (Inventario del clima organizacional). Los resultados de la investigación indicaron la existencia de una relación positiva y significativa entre los tipos de liderazgo de la gerente y el clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad. El estudio concluye con la premisa que mientras mayor sea el liderazgo, mejor será el clima organizacional.

Este artículo es preciso en todo sentido, ya que proporciona información vinculante entre los elementos de liderazgo y clima organizacional en el campo de la salud; pues la gestión del liderazgo se podría decir que cumple un rol fundamental en la procreación de un buen o mal clima organizacional; ya que el buen líder será la persona que se encargue de promover un ambiente de trabajo motivante, que permita a sus colaboradores crecer y desarrollarse, así como también ofrecer el reconocimiento por las labores destacadas o metas alcanzadas, entre otros. Si esto no pasa, ocurrirá todo lo contrario, los colaboradores no trabajarían con entusiasmo, no habría compromiso por parte de colaboradores, aumentaría los conflictos entre compañeros, entre otros aspectos.

Otro antecedente nacional que se identificó fue el estudio cuantitativo no experimental realizado por Charry (2018), denominado “Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”, que tuvo como ente de estudio a la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL N° 03 de Lima Metropolitana. Cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las variables clima organizacional y comunicación interna, utilizando para ello una muestra conformada por 200 trabajadores, en base a una muestra probabilística aleatoria simple estratificada. Los resultados del estudio indicaron que existe una correlación significativa, positiva y muy fuerte ($r= 0.959$) entre la gestión de la comunicación interna y la variable del clima organizacional (Coeficiente Pearson). El estudio concluye afirmando la existencia de un clima organizacional adverso en dicha entidad, por lo que la comunicación interna en este caso se constituye como un instrumento estratégico para transmitir apropiadamente información a los trabajadores sobre los valores y objetivos, que son la base de toda organización.

De esta investigación podemos dilucidar, que la comunicación interna es otro aspecto fundamental y determinante del estatus del clima organizacional de toda institución, pues cuando la gestión de la comunicación interna es efectiva dentro de una organización, se evidencia con el buen empleo de la información corporativa, la trasmisión correcta a los trabajadores sobre los objetivos y valores que promueve la organización; con el dialogo bidireccional (subordinado y superior), con el desarrollo de plataformas de información ágiles y transparentes, con la gestión de comunicación horizontal y transversal (entre áreas y niveles); aspectos que deberían ponerse en práctica en toda organización, para poder lograr el equilibrio emocional entre sus empleados, lograr satisfacción, fidelidad, motivación, estados de pertinencia, entre otros aspectos que llevados a la conceptualización grupal se denominaría “buen clima organizacional”.

Finalmente en este contexto nacional sobresale los aportes de Riveros y Grimaldo (2017), con su estudio “Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima”; cuya investigación se desarrolló bajo la metodología cuantitativa descriptiva con un diseño de tipo correlacional, con el objetivo de determinar la relación que existe entre las variables “valores y el clima organizacional” en docentes de la mencionada institución, utilizando para ello dos instrumentos: El cuestionario de valores de Schwartz (valores) y cuestionario de Litwin y Stinger (clima organizacional), aplicado a una muestra no probabilística (intencional) de 100 docentes. Los resultados del presente estudio señalaron que existe correlación entre el poder, tradición, estimulación, autodirección y las dimensiones de la variable clima organizacional. El estudio concluye sugiriendo la continuidad en el desarrollando de esta línea investigativa, ya que permitirá fortalecer el clima organizacional en base valores, lo que es determinante en la formación todo alumno y futuro profesional.

El análisis de dicha investigación hace referencia a los “valores” como una variable de dependencia sobre el clima organizacional, donde estos e constituyen como aspectos intangibles que tienen que ver con la predisposición de actuar, que regulan el comportamiento de los colaboradores, que determinan sus hábitos, sus acciones, que generan sentido de propósito entre los equipos de

trabajo, que mejora los vínculos entre colegas, que promueve el compromiso, que genera una cultura propia en las organizaciones y sobre todo que contribuye al éxito de las organizaciones a través de la instalación de un buen clima organizacional.

Con respecto a los trabajos doctorales previos a nivel local desarrollados en la provincia de Jaén, en los últimos cinco años referidos a las variables en estudio son muy limitados, por lo que el presente estudio se constituyó como parte integrante del conjunto de los primeros aportes doctorales en la materia. Entre los estudios locales destacan: El estudio de Cabanillas (2021), denominada “Habilidades socioemocionales para el clima organizacional en la Institución Educativa 16024, Huabal – Jaén”, estudio cuantitativo, de tipo básico con un diseño no experimental, de carácter descriptivo con propuesta, utilizando para ello una muestra censal no probabilística de 38 trabajadores, con el objetivo de proponer un modelo relacionado con habilidades socioemocionales que permitan mejorar el clima organizacional de dicha entidad, utilizando para ello los modelos teóricos de Goleman y Gardner. Del análisis de sus resultados el autor concluyó que el nivel de percepción del clima organizacional es desfavorable, por lo que existió la necesidad de potenciar el recurso humano a través de una propuesta que promueva el manejo de emociones, el diálogo intercultural y reflexivo, el autoconocimiento, el liderazgo compartido y la toma de decisiones, entre otros.

Esta investigación constituye un aporte de suma importancia para el mundo académico en el aspecto del recurso humano que en cierta forma esta se encuentra vinculada al manejo de las emociones, que en otras expresiones podemos hacer referencia a la conexión que debe existir entre el cerebro y el corazón, que es la que nos guía en la toma de decisiones a lo largo de nuestras vidas, pues existen trabajadores que se dejan quizás llevar por sus emociones, mientras que otros prefieren reflexionar, meditar, haciendo uso de su pensamiento crítico; pues son dos polos opuestos que se presentan en contexto laboral y que en la presente investigación nos ilustra que para mejorar el clima organizacional debe existir un equilibrio entre nuestras emociones y pensamientos.

Por otro lado destaca la investigación doctoral de Mego (2018), denominado “Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén”; que encaja con la metodología cuantitativa con un diseño descriptivo, transversal con propuesta, cuyo objetivo fue diseñar una propuesta basado en teorías del liderazgo transformacional que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en dicha entidad; para medir la variable “desempeño laboral” se diseñaron instrumentos como la guía de observación y el cuestionario, con una validación y confiabilidad aprobada (Alpha de Cronbach, 0.74); Se utilizó una muestra de 70 trabajadores. Los resultados del estudio sobre el desempeño laboral indicaron que el 22.8% es bueno, el 75.9% es regular, mientras que 1.3% indicaron que era malo; teniendo en cuenta estos indicadores; el autor concluye con el planteamiento e implementación de una propuesta basado en teorías del liderazgo transformacional para cumplir con su objetivo.

En este sentido, esta investigación local contribuye con el enriquecimiento conceptual en materia gerencial, a través del desarrollo de una propuesta de liderazgo para hacer frente a la problemática sobre desempeño laboral, situación que aqueja tremendamente a todas nuestras entidades públicas, sobre todo en nuestro contexto local, en que últimamente se ha visto afectada por los cambios vertiginosos en temas de salud, los bajos niveles de gestión, protestas de la ciudadanía, conflictos internos en las entidades; en definitiva, los trabajadores se quejarían constantemente debido a que no se sienten reconocidos sus esfuerzos y quizás estos se deba a la falta de liderazgo de nuestros directivos en las diversas entidades. Lo que implicaría un reto para nuestros gobernantes locales y nacionales reevaluar urgentemente las habilidades de nuestros líderes.

Y como último antecedente en el contexto local se resalta el estudio cuantitativo de Zárate (2018), denominado “Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén” que fue desarrollado bajo el diseño descriptivo transversal de tipo no experimental con propuesta, con el propósito de mejorar el nivel del clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad, utilizando para ello el

cuestionario validado en el estudio con un alfa de Cronbach de 0.8475, la muestra fue de 79 trabajadores de dicho municipio. Los resultados de la investigación indicaron que el 12.5% de los encuestados perciben un clima organizacional “malo”, un 62.6% “regular” y un 24.9% lo consideran “bueno”. La investigación concluye indicando que clima organizacional en dicho municipio no es el más adecuado, recomendando un plan motivacional.

En la presente investigación de carácter propositivo, el autor diseña un plan motivacional de suma importancia en el acontecer gerencial, pues sirve de guía favorable en las organizaciones, debido a que un trabajador motivado rendirá mejor en el trabajo, se sentirá más cómodo en su puesto de trabajo, lo que le permitiría realizar sus funciones con mayor eficacia, un trabajador motivado incrementa su estado de pertenencia con el equipo de trabajo y el compromiso con la organización. Aunque ya hemos dado algunas pinceladas sobre la importancia y de beneficios de la variable motivación, esto además representaría un factor que debe ser tenido en cuenta día a día entre los empleados, para poder alcanzar un adecuado clima organizacional.

Con respecto a las teorías y generalidades relacionadas con la variable liderazgo; es importante mencionar que el origen de este constructo data de tiempos muy remotos (Srivastava & Kunwar, 2018); donde el ser humano y sus organizaciones se han mostrado siempre interesados por estos temas de liderazgo y todos sus manifestaciones relacionadas. Sin embargo, no es hasta la aparición del capitalismo y de los primeros organismos industriales y comerciales (finales del siglo XVIII), cuando el constructo del liderazgo empezó a ser estudiada desde aproximaciones científicas (Ordoñez et al. 2017).

Los primeros referentes en la temática del liderazgo recaen en el académico Thomas Carlyle (1795 -1881), el mismo que amparado quien propuso “La teoría de los rasgos”, donde se argumentaba que las cualidades de un líder eran innatos y que los hacían ser efectivos en sus actividades (Ordoñez et al., 2017; Contreras y Ramírez, 2019). Sin embargo, no fue hasta el año 1978 con James Burns, que surgieron las semillas del liderazgo transaccional y

transformacional, referencias que fueron continuadas por Bernard Bass (1990), y que actualmente son predominantes en el debate contemporáneo.

En cuanto a la definición del liderazgo, los académicos como Qian et al. (2018), lo definen como un proceso que permite influir, dirigir y encausar labores de los miembros de un determinado grupo, otorgando empoderamiento para la solución de problemas complejos; similares definiciones lo tienen los académicos Solis (2019), Northouse (2016) y Gandolfi & Stone (2018). Otras definiciones del liderazgo en estos últimos años, para Méndez (2005), según cita Brito et al., (2020), lo define como la forma en cómo se vinculan los superiores y los subordinados en una organización y como estos superiores ejercen su autoridad, es decir de cómo es percibida dicha autoridad en una determinada organización (Knies et al., 2016; Ospina, 2017; Cheung et al., 2018).

Con respecto a la tipología del liderazgo desde el punto de vista cronológico, como se mencionó estas parten desde las tipologías clásicas (rasgos), hasta llegar a las contemporáneas (conductual, situacional), donde se vieron influenciadas por los diversos contextos sociales, económicos, políticos, entre otros. En la época contemporáneo el liderazgo se centra ya en aspectos como atributos y estructuras, destacando el liderazgos de gobernanza de la red (Schwarz et al., 2020; Tummers & Knies, 2016), donde los líderes públicos conducen a sus seguidores aun cuando afectan de manera negativa a los intereses (Heidari, 2017); también destaca el liderazgo inclusivo, (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018), el liderazgo autentico (Banks et al., 2016), liderazgo laissez faire o liberal, el liderazgo transaccional y transformacional, y el liderazgo carismático; resaltando actualmente el liderazgo transformacional de Bernad Bass (1985), como uno de los modelos teóricos más desarrollados y estudiados en el campo gerencial, que toma las ideas del liderazgo transformacional de James MacGregor Burns (1978), y que se encarga de realizar cambios en la organización para alcanzar objetivos.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transformacional, según Bass y Avolio (2006), este lo estructura en cuatro dimensiones: a). La influencia

Idealizada, basado en la construcción de valores como el respeto y confianza dentro de una organización, la conducta de líder conlleva a ser imitada; b). Motivación Inspiradora, cuando el trabajador desarrolla expectativas para el trabajo en equipo con una visión compartida; con este aspecto se conectan las tareas del equipo de trabajo con las metas de la organización; fomentando la creación de un atractivo entorno de trabajo (Gerards et al., 2018; Caulfield & Senger, 2017; Galleta et al.,2020). c).Estimulo intelectual, permitiendo a los trabajadores crear e innovar nuevos procesos o metodologías para solucionar determinados problemas; d). Consideración individual, donde el líder reconoce y valora las capacidades individuales de los trabajadores, así como responde por sus necesidades de cada uno de ellos y brindar su apoyo.

Continuando con el desarrollo de las teorías y generalidades, es preciso mencionar también los orígenes del clima organizacional, las mismas que fueron desarrolladas a partir de la década del treinta por Kurt Lewin, bajo la noción de atmósfera psicológica; pero es recién en la década de los 70, cuando James y Jones (1974) distingue dos perspectivas con respecto al concepto de clima organizacional: medidas perceptuales y el de medidas múltiples, el primero estudiaba la percepción del trabajador con respecto a los estímulos de la organización, y el segundo evaluaba las propiedades organizacionales como una medida externa al trabajador; siendo el primer enfoque el más estudiado y que contempla dos grandes aproximaciones: Clima organizacional de Litwin y Stringer y clima psicológico de James y Jones.

El clima organizacional como un constructo que representa la personalidad de una organización (Martínez & Valenzo, 2020), y por ser compleja y multidimensional (Seifollahi & Kolor, 2018), así como subjetiva (Phua, 2018); esta presenta diversas definiciones, entre ellas la conceptualizan como el conjunto de características que describen a una organización o el conjunto de percepciones directas e indirectas que tienen los trabajadores de su organización y que hace que se distinguen de otras e influyen en el comportamiento de sus miembros. Otras definiciones en la que utilizan el término de “percepción” para referirse al grado de apreciación que tienen los trabajadores sobre el

funcionamiento dinámico y estructural de su organización destaca Goetendia (2020); Gonzáles et al. (2021); Torres et al. (2018); Brito et al. (2020), así como Schneider (1990) según cita Olsson et al., (2019).

En lo que respecta a la tipología y modelos del clima organizacional, es diversificada destacando la de Likert (1961), según cita Rivera (2019), quien identifica 4 tipos de clima organizacional: a) Clima de tipo autoritario o explotador; en este clima los jefes de la organización no confían en sus subordinados, los objetivos y decisiones son tomados por los jefes, la interacción entre los jefes y los subordinados es nula,. No existe el trabajo en equipo. b) Clima tipo autoritario paternalista: En este los jefes tienen confianza en sus subordinados, sin embargo la mayor parte de las decisiones los toman los jefes de la organización, pero hay algunos casos en las que las decisiones se toman en los niveles inferiores. Este tipo de clima genera impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. c) Clima tipo participativo consultivo: en este clima las decisiones son tomadas generalmente por los jefes, mientras que los subordinados toman decisiones de carácter específico y en niveles más inferiores, la comunicación se presenta de manera descendente. d) Clima tipo participativo en grupo: En este la relación entre jefes y los subordinados son las mejores, los trabajadores están bien motivados y se involucran con las metas, la comunicación es descendente, ascendente y lateral. La toma de decisiones están bien integradas y dispersas en todos los niveles la organización.

Otro modelo de estudio sobre el clima organizacional que destaca en el Perú y que según Salazar y Serpa (2017), ha sido de aplicación en muchos estudios nacionales, es la Escala de Clima Laboral CL SPC, cuya creadora fue la Psicóloga Sonia Palma en el año 2004; se trata de un instrumento diseñado con la técnica de escala de respuesta tipo Likert, con 50 ítems en su versión final y que para el presente estudio se tomó como base la adaptación de Marleny Apaza (2018), instrumento ya validado y que tuvo como unidad de estudio a una entidad pública ubicada en la región Puno, en ella se establecieron análisis de clima organizacional basado en las cinco dimensiones de Bass y Avolio, y que son las siguientes:

Autorrealización: También conocida como una necesidad de auto superación y que según Abraham Maslow, es considerado como el quinto nivel o la cumbre de las necesidades psicológicas que alcanza el ser humano cuando ha completado todos los niveles anteriores (fisiológicos, seguridad, afiliación, reconocimiento) (Aruma & Enwuvesi, 2017). Según Vasyagina et al.(2019), la autorrealización está determinada por un nivel común del desarrollo personal y se dirige como un proceso de perfeccionamiento del potencial del trabajador en el área o campo elegido.

Involucramiento laboral: Entendida a esta dimensión como el nivel en que un trabajador se identifica psicológicamente con su trabajo; es decir el grado en la que el trabajo represente un tema de interés central en la vida de un trabajador. Este es una dimensión de suma importancia pues el empleado podrá desempeñarse bien solo cuando esté comprometido con el trabajo (Rožman & Štrukelj, 2021).

Supervisión: se define como un proceso administrativo que se encarga del seguimiento sistemático, a la actividad de uno o más subordinados por parte de un supervisor, Estrada (2016) según cita Pelayo y Velázquez (2018); lo que se busca con este proceso es comprobar que las actividades o trabajos sean ejecutados de manera satisfactoria o efectiva; lo que implicaría que en cierta medida el acto de supervisión se ve fortalecida por el nivel relación social que exista entre los empleados y los supervisores de una organización (Mustapha et al., 2020).

Comunicación: Por su naturaleza se define como un proceso interactivo y participativa en todos los niveles de una organización, mediante la cual un conjunto de significados son trasladados de una persona a otra o a un grupo o viceversa, de tal manera que el significado percibido sea equivalente a los indicadores del mismo que intento transmitir (Van, 2018).

Condiciones laborales: Se define como el conjunto de factores, circunstancias o características (materiales, económicas, políticas, entre otras) que determinan la situación en la cual el (los) trabajador(es) realizan sus tareas. Es a partir de ahí que surgen las suposiciones de que las condiciones laborales en una organización reflejan la calidad del empleo que tienen los trabajadores (Murillo y Montaña, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: Corresponde al tipo básico o pura, teniendo en cuenta el concepto de Hernández y Mendoza (2018), quien considera que la intención fundamental de este tipo de investigación es producir conocimiento a partir de la teoría.

Diseño de la investigación: Teniendo en cuenta el concepto consignado en el párrafo precedente, el enfoque que utilizó el estudio fue cuantitativo no experimental, con un diseño descriptivo, de corte transversal con propuesta; se dice que fue descriptivo teniendo en cuenta que busco precisar y puntualizar determinadas características de un fenómeno o muestra en estudio (Haryanto, 2018); fue de corte transversal porque la evaluación del estudio se tomó en un momento exacto, efectuando un corte específico en un determinado tiempo (Vega et al., 2021); fue no experimental ya que no se tuvo el control sobre la variable independiente o simplemente no se manipularon las variables de estudio, solo se observó el fenómeno tal y como se presenta en su ambiente natural, además de ello no hubo estímulos ni condiciones a las que se vean expuestas los sujetos en estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

El esquema o diagrama que le correspondió al presente estudio se resume de la siguiente manera:

M ----- O -----P

Dónde:

M: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén

O: Percepción del clima organizacional.

P: Propuesta de estrategias de liderazgo transformacional.

3.2 Variables y operacionalización

3.2.1 Definición Conceptual

Variable independiente: Liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional, entendida como uno de los enfoques del liderazgo propuesto por Bass y Avolio, y que se constituye como uno de los modelos más desarrollados y estudiados a la fecha y que consiste en una transformación significativa en la praxis de los recursos humanos (que permita cambios en los individuos y como también en sus sistemas sociales), en la que se busca influir, guiar y dirigir a los miembros de una organización para seguir a un líder de una forma voluntaria (Robbins & Judge, 2018).

Variable dependiente: Clima organizacional:

El clima organizacional es definido por varios autores como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre aspectos relacionados a su ambiente de trabajo; y que estas percepciones según Litwin y Stringer (1968) puede ser percibidas directamente o indirectamente por estos trabajadores y que influyen en su motivación y el comportamiento (Revda et al., 2020); es decir representa la atmósfera que rodea a una organización, una características individuales, organizacionales, y características ambientales que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización.

3.2.2 Definición operacional

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Estuvo representada por la propuesta teórica sobre estrategias de liderazgo transformacional con el propósito de mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, y para cuyo estudio se tomó como referencia parte del modelo teórico sobre liderazgo transformacional de Bass y Avolio, el mismo que consta de cuatro dimensiones (influencia idealizada, estimulación intelectual, inspiración motivacional y consideración individual).

Variable dependiente: Clima organizacional

Estuvo representado por el grado de percepción que tuvieron los trabajadores de

la Gerencia Sub Regional de Jaén, con respecto al clima organizacional en su centro de labores. Se tomo como referencia la escala valorativa del modelo teórico de clima organizacional de Sonia Palma adaptado por Apaza (2018), el mismo que consta de cinco dimensiones: Autorrealización, supervisión, involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación.

3.2.3. Operacionalización

La operacionalización como el proceso de definición de la variable para su medición (Andrade, 2021); resultó de suma importancia en el desarrollo metodológico de la presente investigación; toda vez que con ella se permitió transformar las variables abstractas y generales, en variables concretas y específicas, para ser observables y medibles. Es decir, la variable dependiente (Clima organizacional) se paso de un concepto abstracto a uno cuantificable, para cual fue necesario definir sus dimensiones e indicadores, tal como se muestra en el Anexo 01.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población.

De acuerdo Lepkowski, 2008, según cita Hernández y Mendoza (2018) la población es definida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p.174); por ello para que la población pueda establecerse, se debe definir claramente sus características de contenido, tiempo y lugar.

Por consiguiente y teniendo en cuenta lo acotado en el parrafo anterior, la población para la presente investigación estuvo compuesta por un total de 59 trabajadores (contenido) que laborarán en el año 2021 (tiempo) en la Gerencia Sub Regional de Jaén (lugar), tal como se detalla a continuación:

Tabla 1.*Población en estudio.*

TRABAJADORES DE LA GERENCIA SUB REGIONAL DE JAÉN	SEXO		SUB TOTAL	PORCENTAJE
	MASCULINO	FEMENINO		
Trabajadores nombrados (DL 276- CA)	20	9	29	49.15%
Trabajadores contratados (DL 1057 -CAS)	10	9	19	32.20%
Trabajadores locadores de servicios (SNP)	2	0	2	3.39%
Trabajadores repuestos judicialmente	5	4	9	15.25%
TOTAL			59	100.00%

Nota. Area recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Jaén, setiembre - 2021.

En la tabla 1, se ha consignado tres modalidades de contratación del servicio público (DL 276, DL 1057, SNP) existente en la entidad, más una clasificación alterna (Reposición judicial) y que solo para efectos de ilustración y de comprobación de impacto en la investigación, se ha considerado como una parte de la “modalidad de contratación”, a los trabajadores repuestos judicialmente y que en el momento de la aplicación del instrumento estos se encontraban laborando bajo modalidades de contratación CAS y SNP de la referida entidad pública.

Muestra.

La muestra para la presente investigación fue de tipo censal, teniendo en cuenta que todas las unidades que conforman la población serán consideradas como muestra. Por consiguiente la muestra estuvo constituida por el mismo número de la población, equivalente a 59 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, según detalle mencionado en la tabla 1.

El criterio de inclusión que se consideró en el estudio comprende a todos los trabajadores de la Gerencia Sub regional de Jaén, sin distinción de sexo que hallan sido contratados bajo la modalidad régimen laboral del DL 276, DL 1057, SNP o que hayan sido repuestos judicialmente. Con lo que respecta al criterio de exclusion no se consideraron a los trabajadores que se encontraban con licencia o suplencia.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el presente estudio doctoral solo se midió la variable dependiente (Clima organizacional), razón por la cual se procedió de manera metodológica a recolectar los datos, considerando que esta constituye un momento primordial para la generación de nuevos conocimientos (Pozzo et al., 2019).

Una vez determinado la variable a medir, se dio inicio a la recolección de datos, utilizándose para ello la técnica denominada “encuesta” con su instrumento “cuestionario”, que para este caso fue la “Escala de clima laboral CL SPC” de Sonia Palma adaptado por Apaza (2018)”, herramienta ya revisada y que consta de cinco dimensiones (Autorrealización, supervisión, comunicación, involucramiento laboral y condiciones laborales), cada dimensión con diez preguntas y cada pregunta con 5 alternativas (Tipo Likert), que fueron aplicadas a 59 trabajadores que se encontraban laborando en la entidad de estudio.

Ante las circunstancias suscitadas ante la crisis mundial sanitaria (Covid 2019), que impidió en determinado momento la ejecución de algunas prácticas metodologías científicas (validaciones), es que se tomó el instrumento en mención, por las condiciones ya validadas en nuestro país y sobre todo de aplicación el sector público, a ello se sumó la incorporación de una escala con un gran número de dimensiones que han sido expuestas en la diversa literatura de esta variable, además de ser una de los modelos con mayor utilización en diversos estudios nacionales para medir el clima organizacional (Dávila et al., 2021; Vinueza, 2017). A ello suma el alto grado de confiabilidad de dicho instrumento al momento que fue adaptado por Apaza, con un índice de 0.981 según la escala de Alfa de Cronbach, cuyo indicador y su proximidad a “1” nos muestra el nivel de consistencia interna que tuvo tal instrumento.

3.5 Procedimientos

Una vez explorada las teorías de los constructos en estudio e identificada la muestra (censal), las técnicas e instrumentos de estudio, se procedió con las siguientes actividades:

Primeramente se solicitó a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, la aprobación del proyecto de tesis; una vez aprobada se cursó una solicitud al jefe de pliego de la entidad en estudio, para la debida autorización de la aplicación de encuestas; una vez admitida la solicitud de aplicación del instrumento, se procedió aplicar los instrumentos (cuestionario) a la muestra de estudio, previo aviso e indicaciones del caso; una vez obtenido los datos, estas se procesaron, en el programa estadístico SPSS con la versión 25 y el programa informático excel, para luego codificarlos, tabularlos, clasificarlos y valorarlos mediante una escala numeral.

Habiendo ya obtenido los resultados, se sometió a un análisis, discusión y comparación, con los resultados y postulados de otras investigaciones; seguido de ello se procedió elaborar el informe final con la propuesta basada en “Estrategias de liderazgo transformacional”. Una vez elaborada la propuesta en mención y antes de presentarla ante a la casa de estudios, esta fue sometida a una evaluación de juicios de expertos para determinar grado de validez de contenido, donde se evaluaron aspectos de fundamentación, secuencia metodológica, originalidad, comprensión, pertinencia, coherencia, profundidad del contenido, lenguaje e impacto.

3.6 Métodos de análisis de datos

Con respecto al análisis de los datos estas fueron sometidas bajo una escalonamiento de repuestas tipo Likert que se basó en cinco escalas de respuesta, que buscó en el encuestado medir el grado de desacuerdo o acuerdo con la pregunta planteada sobre la percepción del clima organizacional; las escalas fueron: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). El resultado del puntaje obtenido se clasificó teniendo en cuenta el baremo del modelo utilizado:

Para la valoración general de la percepción del clima organizacional se consideró de 50 a 116 (bajo), de 117 a 183 (medio), de 184 a 250 (alto); y para la valoración específica del clima organización por dimensiones de 10 a 23 (bajo), de

24 a 36 (medio), de 37 a 50 (alto). Todas estas valoraciones se siguieron teniendo en cuenta el baremo del instrumento de estudio.

Con los resultados obtenidos, clasificados, codificados y tabulados; estos fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS en la versión 25 y el programa informático excel, en ella se determinaron las medidas o parámetros de tendencia central y dispersión respectiva. Los datos y los resultados obtenidos, sirvieron de fuente para poder diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén.

3.6 Aspectos éticos

El estudio se llevó a cabo teniendo cuenta ciertos aspectos éticos como el respeto por las personas, beneficencia, verdad y precisión; donde al momento de aplicar la encuesta se respetó la opinión personal de cada uno de los funcionarios y servidores públicos, en las que se les permitió actuar con total autonomía y decidir por ellos mismos; de tal manera que la información que se recabó fue auténtica y exacta, pues permitió reflejar la realidad relacionada con su nivel de clima organizacional, lo que permitió en cierto momento realizar un buen planteamiento de estrategias basadas en un modelo de liderazgo transformacional, que permitirá beneficiar de esta manera a los usuarios internos y externos de dicha entidad, ya sea agilizando la gestión de sus procesos, cumplimiento de metas y mejora en la atención hacia la ciudadanía en general.

IV. RESULTADOS

En el presente apartado, se consignan los resultados que se han obtenido producto de la aplicación del instrumento al grupo de estudio, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados:

4.1. Resultados sobre objetivo específico N° 1.

En cuanto a este objetivo que consistió en el “Diagnóstico del clima organizacional de los trabajadores de la entidad en estudio, según modelo teórico de Sonia Palma adaptado por Apaza (2018)”; los resultados generales sobre el nivel de percepción del clima organizacional fueron los siguientes:

Tabla 2.

Nivel de percepción general sobre clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Estadísticos		
Bajo	10	16.95%	\bar{X} = 147.24	S^2 = 872.70	Min.= 104
Medio	38	64.41%	Mo= 150	S= 29.54	Max.= 202
Alto	11	18.64%	Me= 144	CV= 20.06%	Rango= 98
Total	59	100.00%			

Nota. Elaboración propia apartir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

Según la tabla 2, se evidencia que el nivel de percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad, se encuentra en nivel medio es decir poco satisfactorio; teniendo en cuenta que solo 11 trabajadores, es decir el 18.64% de toda la muestra de estudio consideran que el clima organizacional en su entidad es de nivel “Alto”, mientras que gran parte de los trabajadores en un número de 38, es decir el 64.41% indican que su percepción sobre el clima organizacional en dicha entidad es “Medio”, y 10 trabajadores que representan el 16.95% de la muestra de estudio consideraron que el clima organizacional es “Bajo”.

En el apartado de estadígrafos de la mencionada tabla, nos indica que las puntuaciones registradas sobre la percepción general del clima organizacional en dicha entidad de estudio, abarcan todos los niveles de la escala; partiendo de los niveles más “Bajos” (insatisfactorio) de la escala, hasta una pequeña parte de los

niveles “Altos” (satisfactorio), tal como se indica en el rango resultante de la escala que varía desde 104 hasta 202 puntos de un rango real de 50 a 250 puntos.

Sobre los estadígrafos de tendencia central en dicha tabla, nos indicaron que el promedio de los puntajes alcanzados por los encuestados sobre dicha percepción es de 147.24 puntos (\bar{X} : Media aritmética); los puntajes que más repiten en el análisis de las encuesta son los de 150 puntos (Mo: Moda); por otro parte se aprecia que el 50 % de los trabajadores valoran puntuaciones menores a 144 puntos (Me: mediana). Los resultados sobre \bar{X} , Mo, Me, representan en esta investigación valores “Medios” dentro de la baremación de estudio, interpretados como percepciones medias o poco satisfactorios, demostrando de manera general que existe en dicha entidad, la necesidad de mejorar ciertos aspectos respecto al clima organizacional..

En cuanto a los estadígrafos de dispersión relacionados a la percepción general del clima organizacional, mostraron una desviación estándar (S) equivalente a 29.54 puntos, interpretándose que los datos sobre los resultados obtenidos se encuentran dispersos a esa distancia con respecto al promedio, ya sea tanto a la izquierda como a la derecha. Así mismo se aprecia que la valoraciones consignadas por los sujetos de estudio es heterogéneo, presentando una ligera variabilidad tal como lo indica su coeficiente (CV) equivalente 0.20 (20.06%), el mismo que su proximidad más cercana a “0” antes que al “1”, nos indica que la dispersión es mínima.

Tabla 3.

Nivel de percepción general sobre clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, según tipo de sexo.

Nivel	Varones		Mujeres		Total (F)	Total %
	Frecuencia (F)	Porcentaje	Frecuencia (F)	Porcentaje		
Bajo	7	18.92%	3	13.64%	10	16.95%
Medio	22	59.46%	16	72.73%	38	64.41%
Alto	8	21.62%	3	13.64%	11	18.64%
Total	37	100.00%	22	100.00%	59	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

De acuerdo a la tabla 3, se aprecia que la percepción sobre nivel del clima organizacional en dicha entidad de estudio, teniendo en cuenta el tipo de sexo de los encuestados, esta fue muy heterogénea, en ella se muestra una diferencia notoria de percepciones sobre todo en el nivel “Bajo” donde los varones tienen mayor índice de percepción insatisfecha que el de las mujeres (18.92% vs 13.64%).

Tabla 4.

Nivel de percepción general sobre clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, según modalidad de contratación.

Nivel	DL N° 276		DL 1057 - CAS		Locador de Servicio - SNP		Repuestos Judicial	
	Frecuencia (F)	%	Frecuencia (F)	%	Frecuencia (F)	%	Frecuencia (F)	%
Bajo	0	0.00%	4	21.05%	2	100.00%	4	44.44%
Medio	21	72.41%	13	68.42%	0	0.00%	4	44.44%
Alto	8	27.59%	2	10.53%	0	0.00%	1	11.11%
Total	29	100.00%	19	100.00%	2	100.00%	9	100.00%

Nota. Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

En la tabla 4, se aprecia que la percepción sobre nivel del clima organizacional en la entidad de estudio, teniendo en cuenta la modalidad de contratación, también es muy heterogéneo entre las distintas clasificaciones. Resaltando entre ellas un elevado índice del 100% y 44.44% en el nivel “Bajo de percepción” sobre el clima organizacional entre los trabajadores por locación de servicios y los han sido repuestos judicialmente.

Tabla 5.

Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén en la dimensión de "Autorrealización".

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Estadigráfos		
Bajo	8	13.56%	\bar{X} = 30.92	S^2 = 46.42	Min. = 17
Medio	34	57.63%	Mo = 26.00	S = 6.81	Max. = 44
Alto	17	28.81%	Me = 30.00	CV = 22.04%	Rango = 27
Total	59	100.00%			

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

Según la tabla 5, se evidencia que el nivel de percepción específica sobre el clima organizacional en su dimensión “Autorrealización” de dicha entidad en estudio, no es muy bueno teniendo en cuenta que solo 17 trabajadores es decir el 28.81% de toda la muestra de estudio, consideran que el clima organizacional en su entidad es “Alto”, mientras que gran parte de los trabajadores en un número de 34 es decir el 57.63% indican que su percepción sobre el clima organizacional en dicha entidad es “Medio” y 8 trabajadores que representan el 13.56% de la muestra de estudio consideran que el clima organizacional es “Bajo”.

En el apartado de estadígrafos de la mencionada tabla, nos indica que las puntuaciones registradas sobre la percepción específica del clima organizacional en su dimensión “Autorrealización” en dicha entidad, abarcan también todos los niveles de la escala; partiendo desde la puntuación 17 que representa el punto central de los niveles más “Bajos” (insatisfactorio) de la escala hasta la puntuación 44 que también representa el punto central de los niveles “Altos” (satisfactorio), tal como se indica en el rango resultante de la escala que varía desde 17 hasta 44 puntos de un rango real de 10 a 50 puntos.

Sobre los estadígrafos de tendencia central, en dicha tabla nos indican que el promedio de los puntajes alcanzados por los encuestados sobre dicha percepción es de 30.92 puntos (\bar{X} : Media aritmética); los puntajes que más repiten en el análisis de las encuesta son de 26 puntos (Mo: Moda); por otro parte se aprecia que el 50 % de los trabajadores valoran puntuaciones menores a 30 puntos (Me: mediana). Los resultados sobre \bar{X} , Mo, Me, también representan en esta investigación valores “Medios” dentro de la baremación de estudio, interpretados como percepciones regulares o poco satisfactorios, demostrando de manera específica que existe en dicha entidad, la necesidad de mejorar ciertos aspectos relacionados a la Autorrealización.

En cuanto a los estadígrafos de dispersión relacionados a la dimensión “Autorrealización”, mostraron una desviación estándar (S) equivalente 6.81 puntos, interpretándose que los datos sobre los resultados obtenidos se encuentran dispersos a esa distancia con respecto al promedio, ya sea tanto a la

izquierda como a la derecha. Así mismo se aprecia que la percepción del clima organización en la dimensión “Autorrealización” por parte del grupo de estudio, es heterogéneo, presenta una ligera variabilidad tal como lo indica su coeficiente (CV) equivalente a 0.2204 (22.04%).

Tabla 6.

Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén en la dimensión de "Involucramiento laboral".

Nivel	Frecuencia Porcentaje		Estadigráfos		
Bajo	8	13.56%	\bar{X} = 30.12	S^2 = 39.18	Min.=
Medio	38	64.41%	M_o = 31.00	S = 6.26	Max.=
Alto	13	22.03%	M_e = 29.00	CV= 20.78%	Rango=
Total	59	100.00%			

Nota. Elaboración propia, apartir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

Según la tabla 6, se evidencia que el nivel de percepción específica sobre el clima organizacional en su dimensión “Involucramiento laboral” de dicha entidad en estudio, la misma que tampoco es muy buena, teniendo en cuenta que solo 13 trabajadores es decir el 22.03% de toda la muestra de estudio consideran que el clima organizacional en su entidad es “Alto”, mientras que gran parte de los trabajadores en un número de 38 es decir el 64.41% indican que su percepción sobre el clima organizacional en dicha entidad es “Medio” y 8 trabajadores que representan el 13.56% de la muestra de estudio, consideran que el clima organizacional es de nivel “Bajo”.

En el apartado de estadígrafos de la mencionada tabla, nos indica que las puntuaciones registradas sobre la percepción específica del clima organizacional en su dimensión “Involucramiento laboral” en dicha entidad, abarcan también todos los niveles de la escala; partiendo solo de una pequeña parte de la puntuación de los niveles más “Bajos” (insatisfactorio) de la escala hasta una gran parte de los niveles “Altos” (satisfactorio), tal como se indica en el rango resultante de la escala que varía desde 20 hasta 46 puntos de un rango total de 10 a 50 puntos.

Sobre los estadígrafos de tendencia central en dicha tabla nos indican que el promedio de los puntajes alcanzados por los encuestados sobre dicha percepción es de 30.12 puntos (\bar{X} : Media aritmética); los puntajes que más repiten en el análisis de las encuesta son los de 31 puntos (Mo: Moda); por otro parte se aprecia que el 50 % de los trabajadores valoran puntuaciones menores a 29 puntos (Me: mediana). Los resultados sobre \bar{X} , Mo, Me, también representan en esta investigación valores “Medios” dentro de la baremación de estudio, interpretados como percepciones regulares o poco satisfactorios, demostrando de manera específica que también existe en dicha entidad, la necesidad de mejorar ciertos aspectos relacionados al “Involucramiento laboral”.

En esta dimensión los estadígrafos de dispersión, mostraron una desviación estándar (S) equivalente a 6.26 puntos, indicando de esta manera que los datos sobre los resultados se encuentran dispersos a esa distancia con respecto al promedio, ya sea a la izquierda como a la derecha. Así mismo se aprecia que la valoraciones consignadas sobre nivel de percepción del clima organizacional en la dimensión “Involucramiento laboral” son heterogéneos o presenta cierto grado de variabilidad tal como lo indica su coeficiente (CV) equivalente a 0.2078 (20.78%).

Tabla 7.

Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén en la dimensión de "Supervisión".

Nivel	Frecuencia Porcentaje		Estadigráfos		
Bajo	11	18.64%	\bar{X} = 28.90	S^2 = 35.40	Min.= 20
Medio	38	64.41%	Mo= 30.00	S= 5.95	Max.= 41
Alto	10	16.95%	Me= 28.00	CV= 20.59%	Rango= 21
Total	59	100.00%			

Nota . Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

Según la tabla 7, se aprecia que el nivel de percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad en la dimensión de “Supervisión”, tampoco es muy satisfactoria, teniendo en cuenta que solo 10 integrantes de la muestra de estudio es decir el 16.95% consideran que el clima organizacional en su entidad es “Alto”, mientras que gran parte de los trabajadores en un número de 38 es decir el 64.41% del total de la muestra, indican que su percepción es “Medio” y 11 trabajadores que representan el 18.64% de la muestra de estudio, consideran que el clima organizacional es “Bajo”

En el apartado de estadígrafos de la mencionada tabla, nos indica que las puntuaciones registradas sobre la percepción específica del clima organizacional en su dimensión “Supervisión” en dicha entidad, abarcan también todos los niveles de la escala; partiendo de una pequeña parte de la puntuación de los niveles más “Bajos” (insatisfactorio) de la escala hasta una pequeña parte de los niveles “Altos” (satisfactorio), tal como se indica en el rango resultante de la escala que varía desde 20 hasta 41 puntos de un rango total de 10 a 50 puntos.

Sobre los estadígrafos de tendencia central en dicha tabla nos indican que el promedio de los puntajes alcanzados por los encuestados sobre dicha percepción es de 28.90 puntos (\bar{X} : Media aritmética); los puntajes que más repiten en el análisis de las encuesta son de 30 puntos (Mo: Moda); por otro parte se aprecia que el 50 % de los trabajadores valoran puntuaciones menores a 28 puntos (Me: mediana). Los resultados sobre \bar{X} , Mo, Me, representan en esta investigación valores “medios” dentro de la baremación de estudio, interpretados como percepciones regulares o poco satisfactorios, demostrando de manera específica que existe en dicha entidad, la necesidad de mejorar ciertos aspectos relacionados a la “Supervisión”.

En cuanto a los estadígrafos de dispersión en relación a la dimensión “Supervisión”, se muestra una desviación estándar (S) equivalente a 5.95 puntos, interpretándose que los datos sobre los resultados obtenidos se encuentran

dispersos a esa distancia con respecto al promedio, ya sea tanto a la izquierda como a la derecha. Así mismo se aprecia que la percepción del clima organizacional en su aspecto de “Supervisión” es heterogéneo, presentando un coeficiente de variabilidad (CV) ascendente a 0.2059 (20.59%).

Tabla 8.

Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén en la dimensión de "Comunicación".

Nivel	Frecuencia Porcentaje		Estadigráfos		
Bajo	10	16.95%	\bar{X} = 29.76	S^2 = 37.22	Min.= 20
Medio	36	61.02%	Mo= 30.00	S= 6.10	Max.= 42
Alto	13	22.03%	Me= 29.00	CV= 20.50%	Rango= 22
Total	59	100.00%			

Nota . Elaboración propia apartir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de Jaén - setiembre 2021.

Según la tabla 8, se aprecia que el nivel de percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad en la dimensión de “Supervisión”, tampoco es muy buena, teniendo en cuenta que solo 13 integrantes de la muestra de estudio es decir el 22.03% consideran que el clima organizacional en su entidad es “Alto”, mientras que gran parte de los trabajadores en un número de 36 es decir el 61.02% del total de la muestra indican que su percepción es de nivel “Medio” y 10 trabajadores que representan el 16.95% de la muestra de estudio consideran que el clima organizacional es “Bajo”

En el apartado de estadígrafos de la mencionada tabla, nos indica que las puntuaciones registradas sobre la percepción específica del clima organizacional en su dimensión de “Comunicación”, abarcan también todos los niveles de la escala; partiendo de los niveles más “Bajos” (insatisfactorio) de la escala, hasta una pequeña parte de los niveles “Altos” (satisfactorio), tal como se indica en el rango resultante de la escala que varía desde 20 hasta 42 puntos de un rango real de 10 a 50 puntos.

Con respecto a los estadígrafos de tendencia central en dicha tabla nos indican que el promedio de los puntajes alcanzados por los encuestados sobre dicha percepción es de 29.76 puntos (\bar{X} : Media aritmética); los puntajes que más repiten en el análisis de las encuesta son de 30 puntos (Mo: Moda); por otro parte se aprecia que el 50 % de los trabajadores valoran puntuaciones menores a 29 puntos (Me: mediana). Los resultados sobre \bar{X} , Mo, Me, en esta dimensión representan valores “Medios” dentro de la baremación de estudio, interpretados como percepciones regulares o poco satisfactorios, demostrando de manera específica que existe en dicha entidad, la necesidad de mejorar aspectos relacionados con la “Comunicación”.

En cuanto a los estadígrafos de dispersión, relacionada con la dimensión “Comunicación” presenta una desviación estándar (S) equivalente a 6.10 puntos, distancia representativa que muestra que los datos obtenidos en el estudio se encuentran dispersos a esa distancia con respecto al promedio, ya sea a la izquierda como a la derecha. En este mismo sentido se aprecia que el nivel de percepción en esta dimensión es heterogéneo alcanzando un coeficiente de variabilidad (CV) de 0.205 (20.50%).

Tabla 9.

Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén en la dimensión de "Condiciones Laborales".

Nivel	Frecuencia Porcentaje		Estadigráfos		
Bajo	23	38.98%	\bar{X} = 27.54	S^2 = 52.91	Min.= 15
Medio	26	44.07%	Mo= 30.00	S= 7.27	Max.= 40
Alto	10	16.95%	Me= 28.00	CV= 26.41%	Rango= 25
Total	59	100.00%			

Nota. Elaboración propia apartir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

En la tabla 9, se evidencia que el nivel de percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad en estudio en la dimensión “Condiciones laborales”, no es muy bueno teniendo en cuenta que solo 10

trabajadores, es decir el 16.95% de toda la muestra de estudio consideran que el clima organizacional en su entidad es de nivel "Alto", mientras que gran parte de los trabajadores en un número de 26 y 23 es decir el 44.07% y 38.98% indican que su percepción sobre el clima organizacional con respecto a sus "Condiciones laborales" en dicha entidad es de nivel "Medio" y "Bajo" respectivamente.

En el apartado de estadígrafos de la mencionada tabla, nos indica que las puntuaciones registradas sobre la percepción específica del clima organizacional en su dimensión "Condiciones laborales", abarcan todos los niveles de la escala; partiendo en una gran parte de los niveles más "Bajos" (insatisfactorio) de la escala hasta una pequeña parte de los niveles "Altos" (satisfactorio), tal como se indica en el rango resultante de la escala que varía desde 15 hasta 40 puntos de un rango real de 10 a 50 puntos.

Sobre los estadígrafos de tendencia central en dicha tabla nos indica que el promedio de los puntajes alcanzados por los encuestados sobre dicha percepción es de 27.54 puntos (\bar{X} : Media aritmética); los puntajes que más repiten en el análisis de las encuesta son de 30 puntos (Mo: Moda); por otro parte se aprecia que el 50 % de los trabajadores valoran puntuaciones menores a 28 puntos (Me: mediana). Los resultados sobre \bar{X} , Mo, Me, representan en esta investigación valores "Medios" dentro de la baremación de estudio, interpretados como percepciones regulares o poco satisfactorios, demostrando de manera específica que existe en dicha entidad, la necesidad de mejorar ciertos aspectos relacionados con las "Condiciones laborales".

En cuanto a los estadígrafos de dispersión en la dimensión "Condiciones laborales", se muestra que la desviación estándar (S) es equivalente a 7.27 puntos, lo que muestra que los datos obtenidos sobre los resultados del estudio se encuentran dispersos a esa distancia con respecto al promedio, ya sea tanto a la izquierda como a la derecha. Por otro lado se aprecia que el grupo de estudio sobre la percepción del clima organizacional en la dimensión "Condiciones laborales" es heterogéneo alcanzando un coeficiente de variabilidad (CV) de 0.2641 (26.41%).

4.2. Resultados sobre objetivo específico N° 2.

En cuanto a este objetivo que consistió en “Identificar que dimensiones de la variable de estudio necesitan mayor atención, teniendo en cuenta los índices de insatisfacción”; para ello se diseñó un cuadro comparativo sobre el nivel de percepciones del clima organizacional teniendo en cuenta todas sus dimensiones, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 10.

Comparativo del nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, en todas sus dimensiones.

Dimensiones C.O	Bajo		Medio		Alto		Total (F)	Total %
	Frecuencia (F)	%	Frecuencia (F)	%	Frecuencia (F)	%		
Autorrealización	8	13.56%	34	57.63%	17	28.81%	59	100%
Involucramiento laboral	8	13.56%	38	64.41%	13	22.03%	59	100%
Supervisión	11	18.64%	38	64.41%	10	16.95%	59	100%
Comunicación	10	16.95%	36	61.02%	13	22.03%	59	100%
Condiciones laborales	23	38.98%	26	44.07%	10	16.95%	59	100%

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén- setiembre 2021.

Según la tabla 10, se puede apreciar el comparativo del nivel de percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad en todas sus dimensiones, la percepción que más contribuye a la escala “Alta” y por ende al mejor clima organizacional es la dimensión de “Autorrealización” que lo conforman 17 integrantes de la muestra, es decir con un 28.81%; en el otro extremo la percepción que más afecta al clima organizacional de la entidad y que representada por los mayor puntajes en la escala de nivel “Bajo” se ubican las dimensiones “Condiciones laborales” y “Supervisión” que los conforman 23 y 11 trabajadores encuestados, es decir un 38.98% y un 18.64% respectivamente. Ya en un parámetro intermedio (escala “Media”), donde la percepción es poca satisfactoria y que ha tenido mayor representatividad en los resultados de la encuesta son las dimensiones “Involucramiento laboral” y también la “Supervisión” representada por 38 trabajadores por cada dimensión, es decir un 64.41% de total de la muestra indicaron que su percepción es “Poca satisfactoria” dentro de las dimensiones mencionadas.

Tabla 11.

Diferencias de la media y desviación estándar, en las dimensiones del clima organizacional.

Dimensiones	Medidas descriptivas		Categoría /		
	Clima Organizacional	Media (\bar{X})	Desviación Estandar (S)	Nivel	Calificación
Autorealización		30.92	6.81	Medio	Poco satisfactorio
Involucramiento laboral		30.12	6.26	Medio	Poco satisfactorio
Supervisión		28.90	5.95	Medio	Poco satisfactorio
Comunicación		29.76	6.10	Medio	Poco satisfactorio
Condiciones laborales		27.54	7.27	Medio	Poco satisfactorio
Promedio		29.45	6.48	Medio	Poco satisfactorio

Nota. Elaboración propia, apartir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén - setiembre 2021.

En la tabla 11, se presentan las medidas descriptivas de las dimensiones que conforman la variable de clima organizacional. En ella se puede apreciar que las dimensiones del clima organizacional presentan una media aritmética que va desde el 27.54 al 30.92, la cual están dentro de un nivel “Medio” que equivale a un resultado “Poco satisfactorio” con una desviación típica o estándar en promedio de 6.48; lo que conlleva a interpretar que los extremos de los indicadores (\bar{X}) están más próximos a caer en un nivel “Bajo” y un poco más distante al ascenso al nivel “Alto”.

V. DISCUSIÓN

El Cuestionario de escala de clima laboral CL SPC, como el instrumento que se utilizó en el presente estudio, a juicio personal representa una herramienta psicométrica, que posee todas características necesarias y fortalezas apropiadas para el desarrollo de un sistema de información con un alto grado de precisión para poder obtener datos de los sujetos de estudio, cuyos resultados valorativos nos indicaron las debilidades relacionadas con el clima organizacional en dicha entidad de estudio.

Con respecto a la síntesis de los principales hallazgos, así como también su comparación con los resultados en otros estudios sobre el tema y su fundamentación con los diversos postulados o teorías de tendencia actual y científica, se presenta una discusión teniendo en cuenta los objetivos específicos:

Sobre el objetivo específico N° 01, que consistió en el diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores de la entidad en estudio, los resultados de la investigación determinaron que la mayor parte de encuestados calificaron la percepción de su clima organizacional en un nivel medio o poco satisfactorio con un 64.41 %; en tanto que un 16.95 % la calificó en una escala baja o insatisfactorio; por otro lado solo el 18.64% de trabajadores percibieron que el clima organizacional en los niveles altos o satisfactorios; si bien es cierto esta última calificación es buena para la entidad, pero su rango de satisfacción es mínimo, ya que los resultados solo han alcanzado rangos reducidos que van desde los 184 a 202 puntos, debiendo ser lo recomendado desde los 184 a 250 puntos.

Para la comparación cuantitativa de los resultados dentro de este objetivo específico N°1, se establecieron ciertos parámetros de comparación; considerando a un estudio similar: Cuando las percepciones medias oscilen entre el 55% y 85%, mientras que las percepciones alta y baja sean iguales entre ellas o disten muy poco; así mismo se consideraron ligeramente divergentes a los estudios, cuando cumplieren las siguientes condiciones: Las percepciones medias oscilen entre el 55% y 85%, mientras que las percepciones alta y baja

distan ligeramente entre ellas; y finalmente se consideraron sumamente divergentes los estudios cuando se cumplieren las siguientes condiciones: Las percepciones medias son menores a 55% o mayores 85% y la relación de percepciones entre alta y baja difieren ampliamente.

A partir de estos parámetros establecidos, los resultados del estudio tuvieron similitud con los resultados de las investigaciones de Rivera (2019), Castillo et al. (2019), Uturunco (2108); así como también con los estudios de Dávila et al. (2021), Zárate (2018), Riveros y Grimaldo (2017), en la que en estos últimos se mostraron tal similitud en los resultados, pero con una ligera divergencia, según los parámetros; en todas estas investigaciones el indicador común, es la concentración de la mayor parte de valoraciones en el nivel de percepción media o poco satisfactoria, con una tendencia más próxima a caer en el nivel bajo donde la percepción del clima organizacional es insatisfactoria; por lo que en estos escenarios resulta importante la toma de conciencia por parte de sus directivos o líderes institucionales, sobre las medidas que se deben tomar para el manejo adecuado del recurso humano, que favorece el compromiso de los empleados permitiendo alcanzar las metas organizacionales de una forma eficiente, afirmaciones que concuerdan con los postulados de (Oliveira & Honório, 2020; Al Adresi & Darun, 2017).

En muchos casos, la adopción de las medidas a la que se hace referencia en el párrafo precedente, recae en la evaluación continua que debe existir en toda organización, sobre aspectos relacionados con sus recursos humanos, ya que solo este proceso aseguraría la sostenibilidad y calidad de los recursos humanos, y cambios en la institución (Papsiene, Vaitkeviciene, & Vidreviciene, 2021). En tal sentido la aplicación de la evaluación continua es imprescindible en toda institución y sobre todo en este caso específico de la Gerencia Sub Regional de Jaén, donde el estudio nos demuestra que el clima organizacional no es el adecuado, pues en ella los trabajadores perciben que la entidad no promueve su desarrollo personal y profesional, existe falta de compromiso e identificación con la entidad, falta de apoyo y orientación en los procesos, no se promueve la comunicación en todos sus niveles, no existe un entorno físico de trabajo

adecuado, indisponibilidad de recursos tecnológicos, los trabajadores no se sienten motivados, disparidad remunerativa por la labores ejecutadas; entre otros factores que van influir en el comportamiento de los trabajadores y por ende en sus índices de gestión, tal como como lo refleja su gasto presupuestal institucional, el mismo que no superan el 39% de lo planificado, en últimos años, información que es corroborado en la página amigable del (MEF, 2021).

Todas estos factores negativos que encierran el mal clima organizacional en dicha entidad, ha generado el traslado de la desconfianza hacia el ciudadano, traduciéndose esta en diversas protestas, ya que no es un secreto para nadie que últimamente se han masificado en zona y que son la comida de los medios de prensa local y nacional, y esto lo confirma el diario La República (2019), donde se muestra que el Gerente de dicha entidad es castigado por ronderos tras llegar tarde a la firma del contrato y entrega del terreno para el proyecto de construcción hospital de San Ignacio.

Por otro lado y de manera opuesta, con resultados sumamente divergentes a la presente investigación, encontramos los estudios de Chagray, Ramos, Neri, Maguiña, y Hidalgo (2020), Bazalar y Choquehuanca (2020), donde clima organizacional es percibido en un nivel alto, donde los trabajadores indican que sus jefes cuentan con aptitudes y capacidades para resolver conflictos, se fomenta la mejora continua sobre la tecnología, sus relaciones interpersonales son muy buenas, se motiva la personal, se reconoce y valora los esfuerzos individuales; entre otros aspectos que de un u otra manera va a determinar la calidad de vida laboral del personal en las organizaciones; un aspecto en común e importante de estas investigaciones, es que a pesar que los resultados sobre el clima organizacional son positivos, los académicos recomiendan capacitaciones y talleres extras para seguir encaminando los resultados.

En este mismo sentido, existen otras investigaciones citadas en el presente estudio que denotan una característica descriptiva y que estuvieron dirigidas a diagnosticar el clima organizacional existente y relacionarla con otras variables (Acosta, 2020; Pedraza, 2020; Bazalar y Choquehuanca, 2020; Brito et al., 2020;

Pérez & Fernández, 2019; Goetendia, 2020; Torres, et al., 2018; Harb & Sidani, 2019; Charry, 2018; Riveros y Grimaldo, 2017); o simplemente a diseñar un instrumento o propuesta para la mejora del clima organizacional (Barría et al., 202; Cortéz y Leal, 2019; Cabanillas, 2021; Mego, 2018; Zárate, 2018); pero que en conjunto con las anteriores investigaciones con las que se comparó sus resultados, denotan la marcada pluralidad de niveles de clima organizacional existentes en las entidades ya sean públicas o privadas, quedando demostrado el postulado teórico: “Que no todos los miembros de una organización perciben necesariamente el clima organizacional de la misma manera o que simplemente el clima entre una organización sea distinta a otra” (Bustamante et al., 2018; Moslehpour et al., 2019).

Por otro lado y según la tabla 3, respecto a los resultados sobre nivel del clima organizacional según el tipo de género o sexo de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, en la que se puede apreciar que no se presenta diferencias significativas, teniendo en cuenta los parámetros comparativos sobre las percepciones entre varones y mujeres, lo que nos conlleva a confirmar la existencia de una concordancia o similitud con los estudios realizados por Meza (2017), cuyos resultados de su investigación exponen que no hay diferencias en cuanto a la percepción del clima organización para mujeres y varones dentro de la entidad analizada. Por otro lado y de manera antagónica se puede afirmar que si existe divergencia con otros estudios como la de Espinoza y Jiménez (2018), en la que sus resultados y conclusiones indican que la percepción del clima laboral en las mujeres no es adecuada y que están difieren cuando se analizan los resultados desagregados por tipo de sexo. Teniendo en cuenta estos aspectos se puede argumentar que la percepción del clima organizacional en las diversas organizaciones teniendo en cuenta el tipo de genero es diversificado; lo que no conlleva a precisar que aún existen organizaciones que conservan el sentido negativo de la equidad de género al momento de ocupar cargos, ya que gran parte de los sujetos de estudio consignados en las investigaciones han sido varones, esta desigualdad sin lugar a duda, nos demuestra que los valores transmitidos socialmente y la construcción de una costumbre cultural e ideológica aún permanece enquistado, afectando nuestra sociedad.

En cuanto a los resultados sobre la percepción del clima organizacional, teniendo en cuenta la tabla 4. modalidad de contratación, se aprecia que la gran parte de los participantes en la encuesta, han valorado en una escala “Media” (poco satisfecho), entre las que destacan trabajadores contratados bajo la modalidad del DL 276 de la carrera administrativa y DL 1057 CAS, con un 72.41% y 68.42% respectivamente; pero el indicador que llamó más la atención, es el de nivel “Bajo” donde la percepción es de insatisfecha, consignada por los trabajadores por locación de servicios (SNP) y los repuestos judicialmente, con una valoración del 100% y 44.44% respectivamente; lo que demostraría sobre todo en este dos últimos puntos, que la diversidad de regímenes laborales y sus modalidades de contratación existentes en la Gerencia Sub Regional de Jaén, ha conllevado a que sus trabajadores tengan diferentes condiciones laborales, relacionadas a su ingreso, su remuneración y sobre todo con su estabilidad laboral; generando de esta manera una insatisfacción y un mal clima organizacional en dicha entidad; afirmaciones que desde un contexto nacional concuerdan con los estudios de Martínez (2017) y R&C Consulting (2017), quienes dan sus afirmaciones que no se puede continuar con varios regímenes laborales en el país, ya que estos generan inequidades de condiciones laborales, siendo uno de ello el tema remunerativo, donde se tiene dos o más trabajadores que desarrollan las mismas actividades pero sus beneficios y remuneraciones son diferentes.

A la luz de estos resultados sobre clima organizacional según la modalidad de contratación se encontró el trabajo de Uturnco (2108), que contiene también aspectos concordantes con el estudio, teniendo en cuenta que sus resultados y conclusiones de sus investigaciones indican que también ciertas modalidades de contratación que otorgan estabilidad laboral, son fundamentales para mantener trabajadores comprometidos, motivados, satisfechos y en consecuencia alcanzar un adecuado clima organizacional. Por otro lado es necesario precisar que también en este mismo aspecto existen investigaciones divergentes o no concordantes con el estudio, tal es el caso de Goetendia (2020), en cuyos

resultados de su investigación afirman que la condición laboral no es una variable que conlleve a percibir diferencialmente el clima organizacional.

Desde esta perspectiva cuantitativa, según tabla 10 se puede apreciar un comparativo de todas las dimensiones correspondientes a la variable clima organizacional, develándose de esta manera que las dimensiones supervisión y condiciones laborales fueron las que presentaron mayores índices de insatisfacción con un 18.64% y 38.98% respectivamente, por lo que estas serían las dimensiones que necesitan mayor apoyo o necesariamente ser fortalecidos para mejorar el índice general sobre el clima organizacional y por ende mejorar el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén; expresiones que también tienen un sustento teórico en los postulados propuestos por Dávila et al. (2021), Okoli (2018), Obeng, Awuni, Zhu, & Quansah (2021), en cuyos estudios los resultados revelan que existen suficientes evidencias para confirmar que el clima organizacional contribuye con satisfacción de los trabajadores; por lo que cualquier estado de insatisfacción no solo podría impactar el desempeño, sino también en el clima organizacional.

Para la comparación de los resultados del estudio teniendo en cuenta cada una de las dimensiones del clima organizacional, se establecieron ciertos parámetros de comparación dependiendo de cada una de las dimensiones analizadas: Para el caso de las dimensiones de involucramiento laboral, supervisión y comunicación, los parámetros fueron los mismos que se utilizaron para comparar la percepción del clima organizacional a nivel general (objetivo 1); en este sentido los resultados de la tabla 6 relacionada a la dimensión involucramiento laboral, son sumamente divergentes con el estudio, las investigaciones de Dávila et al. (2021) y Vinueza (2017); así mismo según resultados de la tabla 7, relacionado con a la dimensión supervisión, se pueden apreciar que esta dimensión es el segundo aspecto con mayor proporción, que está afectando el estatus del clima organizacional de la Gerencia Sub Regional de Jaén con una calificación de 64.41% y 18.64% de escala media y baja respectivamente, lo que implicaría que los trabajadores de la citada entidad están percibiendo que no reciben el apoyo y orientación necesaria por parte de sus superiores para el cumplimiento de sus labores, así como tampoco se está

promoviendo la generación de ideas creativas e innovadoras que permitan el desarrollo de procesos o mecanismos para afrontar y superar obstáculos; por lo que es necesario repotenciar con mayor énfasis esta dimensión.

En esta misma tabla 7, relacionado a la supervisión, los resultados de estudio son sumamente divergentes con la investigación de Vinueza (2017); en cuyo estudio de la supervisión como componente del clima organizacional son demasiado diferenciales, pero en un sentido más negativo que afecta enormemente la citada dimensión, ya que sus estadísticas indican escalas desfavorables y muy desfavorables, y que al ser comparadas con el presente estudio con la escala media y baja, duplican su negatividad; por lo que es necesario en ambos casos replantear procedimientos de supervisión y control, ya que no solamente estos deben existir, sino que también deben funcionar y funcionar muy bien, de tal manera que esto tenga un impacto positivo en la organización, teniendo en cuenta que un buen supervisor en el sector público a menudo es visto como una persona a seguir por su comportamiento, su actos, su apoyo hacia los demás; conceptualizaciones que también son consignadas en el estudio de Schwarz et al. (2020), en la que fundamenta a la supervisión como un constructo que contribuye con la construcción de un clima organización favorable.

Con lo que respecta a los resultados de la dimensión comunicación, consignada en la tabla 8 del presente estudio, con una valoración de 61.02% y 16.95% de escala media y baja respectivamente, lo que implicaría que los trabajadores de la citada entidad están percibiendo que la comunicación en su institución no es la adecuada, pues en ella según los indicadores no se está promoviendo la buena comunicación interna entre los trabajadores, no se están comunicando oportunamente las objetivos ni tampoco los avances de la gestión, por lo que es necesario también mejorar en esta dimensión, ya que un mal manejo, en la forma y oportunidad de transmitir la información dentro de Gerencia Sub regional de Jaén, ocasionaría un deterioro en clima organizacional, postulado que también es respaldado por Charry (2018). En cuanto a los resultados del estudio, según la tabla en mención, son comparados con la investigación de Dávila et al. (2021) que resultan sumamente divergente, en un sentido más

negativo, ya que sus estadísticas demostrarían que los niveles de comunicación son extremadamente bajos, superando el 90% si se suman las valoraciones que van desde regular hasta el malo; en este mismo sentido también destaca el estudio de Vinueza (2017), cuyas estadísticas son también sumamente divergentes según los parámetros, pero en un sentido positivo, teniendo en cuenta sus valoraciones en la dimensión “Comunicación” suman 59% entre las valoraciones “favorables y muy favorables”.

En cuanto a los parámetros para ser comparados el estudio con otras investigaciones, en lo que respecta a la dimensión “Autorrealización y condiciones laborales”, los parámetros fueron los siguientes: Para el caso de la dimensión de “Autorrealización”, los resultados se consideraron similares al estudio, cuando se cumplieren las siguientes condiciones: Las percepciones medias oscilen entre el 55% y 85%, y la relación de percepciones entre alta y baja distan ampliamente; y por otro lado los resultados se consideraron sumamente divergentes al estudio cuando se cumplieren las siguientes condiciones: Las percepciones medias son menores a 55% o mayores 85% y la relación de percepciones entre alta y baja difieren poco o ampliamente.

A partir de estos parámetros, los resultados de la dimensión de “Autorrealización” según tabla 5, son comparados con otros estudios con resultados similares como el de Dávila et al. (2021), y con resultados sumamente divergentes con el estudio de Vinueza (2017); en ambos casos los académicos utilizaron el instrumento denominado “Cuestionario escala de clima laboral (CL SPC) de Palma, considerado por estos académicos como este modelo entre muchos, el que más de adecua a sus instituciones sujetas de estudio.

Para el caso de la dimensión de “Condiciones laborales”, referidas a elementos materiales, psicosociales y económicos, se consideraron similares al estudio, cuando se cumplieron las siguientes condiciones: Las percepciones medias son menores al 55% y la relación de percepciones entre alta y baja distan ampliamente. A partir de estos parámetros, los resultados de la dimensión “Condiciones laborales” del clima organizacional según tabla 9, son comparados

con otros estudios con resultados similares como el de Vinueza (2017), donde se puede apreciar que en la entidad en estudio conjuntamente con la del autor, los encuestados perciben que no sienten motivados, que en sus ambientes no existe un entorno físico adecuado, sus métodos, normas y procedimientos de trabajo no son apropiados, así como una remuneración no compensatoria a las labores encomendadas, entre otros factores.

A partir de estas comparaciones cuantitativas, se resalta el valor que representa el clima organizacional para las entidades públicas, ya que por ser un constructor de naturaleza subjetiva, multidimensional, temporal y compleja que va depender de varios factores tanto tangibles como intangibles que impulsarán las conductas del personal para el logro de metas de la institución, se dice que este constructo se justifica como causa o consecuencia, y que interrelaciona características personales y organizacionales. En otras palabras esta variable dependiente es considerada como el estado anímico de una organización, a diferencia de la cultura organizacional que viene a hacer el comportamiento y valores comunes, creencias, costumbres que tienen los trabajadores de su organización y que permanece más tiempo en esta, y es más difícil de cambiar.

La discusión sobre objetivo específico 2, que consiste en identificar que dimensiones del clima organizacional necesitan mayor atención, teniendo en cuenta la calificación de insatisfacción; en este punto fue necesario precisar los resultados consignados en la tabla 10, en la que se comparó el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de dicha entidad en todas sus dimensiones, a partir de ahí se determinó que las dimensiones “Condiciones laborales” y “supervisión” habían alcanzado mayores niveles de percepción “Baja” con un 38.98% y 18.64% respectivamente, por lo que quedaría demostrado que esos son los dos aspectos que presentan mayores debilidades dentro del clima organizacional de dicha entidad y que al mismo tiempo representarían factores cruciales que condicionan el logro de metas y/o objetivos de la Gerencia Sub Regional de Jaén; por lo que la alta gerencia de dicha entidad, debería brindar mayor apoyo a estas dimensiones.

La condiciones de apoyo a la que deben brindarse con respecto a las condiciones laborales que comprenden elementos materiales (tecnología, equipos e insumos), elementos `psicosociales (motivación), elementos económicos como la retribución justa, deben estar avocados a convertirse en estímulos positivos que impulsen las acciones hacia un fin, teniendo siempre en cuenta el dicho que no hay acción sin motivación. Por otro lado con respecto a la supervisión, como uno de los principios de la administración que implica el control de sus recursos y procesos en la organización, es importante la asignación de los medios y sobre todo un plan de acción a seguir, acompañado de las habilidades que deben dotarse a los supervisores o jefes de área, todo esto con la finalidad de cambiar el enfoque tradicional por uno que concentre el trabajo en equipo, donde líder facilite y apoye a sus colaboradores.

En este mismo contexto, de comparación interna entre las dimensiones del clima organizacional (tabla 11), se puede apreciar que el promedio de las dispersiones de esta variable clima organizacional es de 6.48 (S), lo que denota una representación mínima con respecto al promedio de las medias aritméticas que es 29.45 (\bar{X}); por lo que se evidencia que los sujetos de estudio de dicha entidad, han seguido criterios razonables y libres al momento de calificarlas, generando de esta manera una confianza absoluta sobre los datos obtenidos. Así mismo se analiza que la desviación estándar de la dimensión “Supervisión”, según tabla 11 es la que presenta menor índice, en comparación con el resto de dimensiones, lo que denotaría que es la dimensión, que cuenta con datos agrupados más cerca de su media, conceptualizaciones que son respaldadas en los estudios de Hernández y Mendoza (2018).

Para la discusión sobre el objetivo 3, correspondiente al análisis de las teorías que sustentan la propuesta estrategias de liderazgo transformacional; es necesario tener en cuenta que cada día, los procesos en el sector estatal son cada vez más complejos, volátiles, interconectadas y fragmentadas (Pineda, 2019; Belmonte & Fernández, 2021), por tal razón las organizaciones siempre están buscando mejorar su procesos que conlleven a perfeccionar su gestión y mejorar el servicio a sus ciudadanos; y es ahí donde aparece la figura del líder y

la práctica del buen liderazgo que ha conllevado a la adopción de diversas teorías, tipologías y áreas de acción dependiendo del contexto cronológico, partiendo desde las teorías clásicas donde se decía que el líder era innato (liderazgo de rasgos) hasta llegar a estudios de liderazgo contemporáneo, donde se hace referencia a los atributos y estructuras, desatacando el mencionado liderazgo transformacional.

Teniendo en cuenta el contexto contemporáneo, es necesario precisar que las teorías que sustentan la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional, están relacionadas a enfoques actuales cuya misión es diseñar estrategias o alternativas para mejorar el clima organizacional en el sector público, teniendo en cuenta que gran parte de ellos está orientados a determinar el grado de influencia entre elementos que componen el capital humano (liderazgo, motivación, satisfacción, cultura, creatividad e innovación, toma de decisiones, supervisión, remuneración, entre otras) o simplemente establecer lineamientos que permitan cerrar las brechas teóricas científicas sobre el tema, contribuyendo de esta manera fortalecer el capital humano en las organizaciones, considerado en estos últimos tiempos como el activo estratégico más importante en una organización, afirmaciones que concuerdan con los postulados de (Cortéz y Leal, 2019); por tal razón esta investigación adquirió relevancia, ya que el objetivo fue proponer un modelo de estrategias de liderazgo transformacional sustentado en los cambios de los individuos y de los sistemas sociales, con el propósito de mejorar el clima organizacional de la entidad en estudio.

A partir de los resultados analizados y contrastados con otros estudios y teorías sobre los temas, resulta válido diseñar y proponer lineamientos que busquen identificar las necesidades de cambio en una organización, siendo necesario para este caso específico de la Gerencia Sub Regional de Jaén; razón por la cual se planteó el objetivo 4, que consistió en diseñar una propuesta, basada en determinadas estrategias para mejorar el clima organizacional en dicha entidad. Dicha conjetura se alinea con lo planteado por los investigadores como el de Cortéz y Leal (2019), Zárate (2018), Rivera (2019), Cabanillas (2021) y Mego (2018), quienes frente a situaciones adversas por la obtención de niveles

insatisfactorios del personal en sus ambientes de labores, diseñaron y propusieron modelos teóricos, lineamientos o propuestas para mejorar el clima organizacional en sus instituciones.

Desde las teorías actuales relacionadas el tema propositivo, indican que toda propuesta tiene que tener un sustento teórico y empírico; es ahí donde la propuesta de liderazgo transformacional basado en el modelo teórico de Bass y Avolio con un soporte de cuatro dimensiones bien estructuradas adquiere relevancia teniendo en cuenta que es un modelo que ha sido aplicado en diversos estudios y cuyo verdadero objetivo es el cambio de los individuos y de los sistemas sociales dentro de una organización, que conllevan a aumentar la motivación, satisfacción y el rendimiento; nos ayuda no solamente cumplir las expectativas laborales sino que también conlleva a superarlas; postulados que concuerdan con los estudios de Robbins & Judge (2018) y Chenard et al., (2016) y. A estos postulados también se suman las conclusiones de los estudios de Cortéz y Leal (2019), quienes afirman que la formación de trabajadores en una organización a través de la capacitación y entrenamiento en competencias socio afectivas, influyen en la orientación hacia los buenos resultados en una organización, generando de esta manera una disminución de conflictos y una mayor productividad.

VI. CONCLUSIONES

1.- La percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén, fue de nivel medio es decir poco satisfactorio; teniendo en cuenta que solo el 18.64% de toda la muestra de estudio consideran que el clima organizacional en su entidad es “Alto o satisfactorio”, un 64.41% indicaron que su el clima organizacional en dicha entidad es de nivel “Medio o poco satisfactorio” y el 16.95% indicaron que el nivel era “Bajo o insatisfactorio”.

2.- Las “Condiciones laborales” y “Supervisión” fueron las dos dimensiones del clima organizacional que presentaron mayores índices de percepción “Bajo” con un 38.98% y 18.64% respectivamente, lo que implica que estos serían los dos aspectos que más están debilitando el nivel del clima organizacional de dicha entidad, por consiguiente estas son las que necesitan mayor atención o apoyo.

3.- El liderazgo transformacional es una de las tipologías contemporáneas del liderazgo que surgió con James Burns en 1978 y que fueron continuadas por Bernad Bass y complementadas con Bruce Avolio, y que a la fecha esta se constituye como uno de los patrones más estudiados, y que consiste en la transformación de la praxis de los recursos humanos, sustentado en los cambios de los individuos y de los sistemas sociales en las organizaciones.

4.- Los indicadores valorativos del estudio exigieron diseñar y proponer estrategias de liderazgo transformacional, basado en cuatro ejes como la influencia idealizada como una conducta a imitar, motivación inspiracional para el trabajo en equipo, estímulo intelectual para crear e innovar, consideración individual para reconocer y valorar capacidades de los trabajadores.

5.- La validación de la propuesta estuvo a cargo del juicio de tres expertos en gestión pública, cuya evaluación comprendió aspectos de fundamentación, secuencia metodológica, comprensión, profundidad, pertinencia, coherencia, lenguaje e impacto de la propuesta, quienes luego de examinar rigurosamente otorgaron su veredicto con valoraciones entre adecuado y muy adecuado.

VII. RECOMENDACIONES

Los resultados y conclusiones de la presente investigación, nos permite plantear recomendaciones; teniendo en cuenta que esta representa o conjunto de lineamientos de gestión operativa a ser acogidos e implementados por parte de la Gerencia Sub Regional De Jaén, así como también constituye una directriz a gestionar dentro del marco de la reforma y modernización del estado:

1.- Se recomienda a todos los funcionarios y servidores públicos de la Gerencia Sub Regional de Jaén, asumir con total responsabilidad el reto de ser agentes de cambio y transformación al servicio de la sociedad, partiendo desde el desarrollo de sus labores diarias y su compromiso con la institución, traducido en términos de eficiencia y eficacia, que conlleven al uso adecuado de los tiempos y de los recursos del estado.

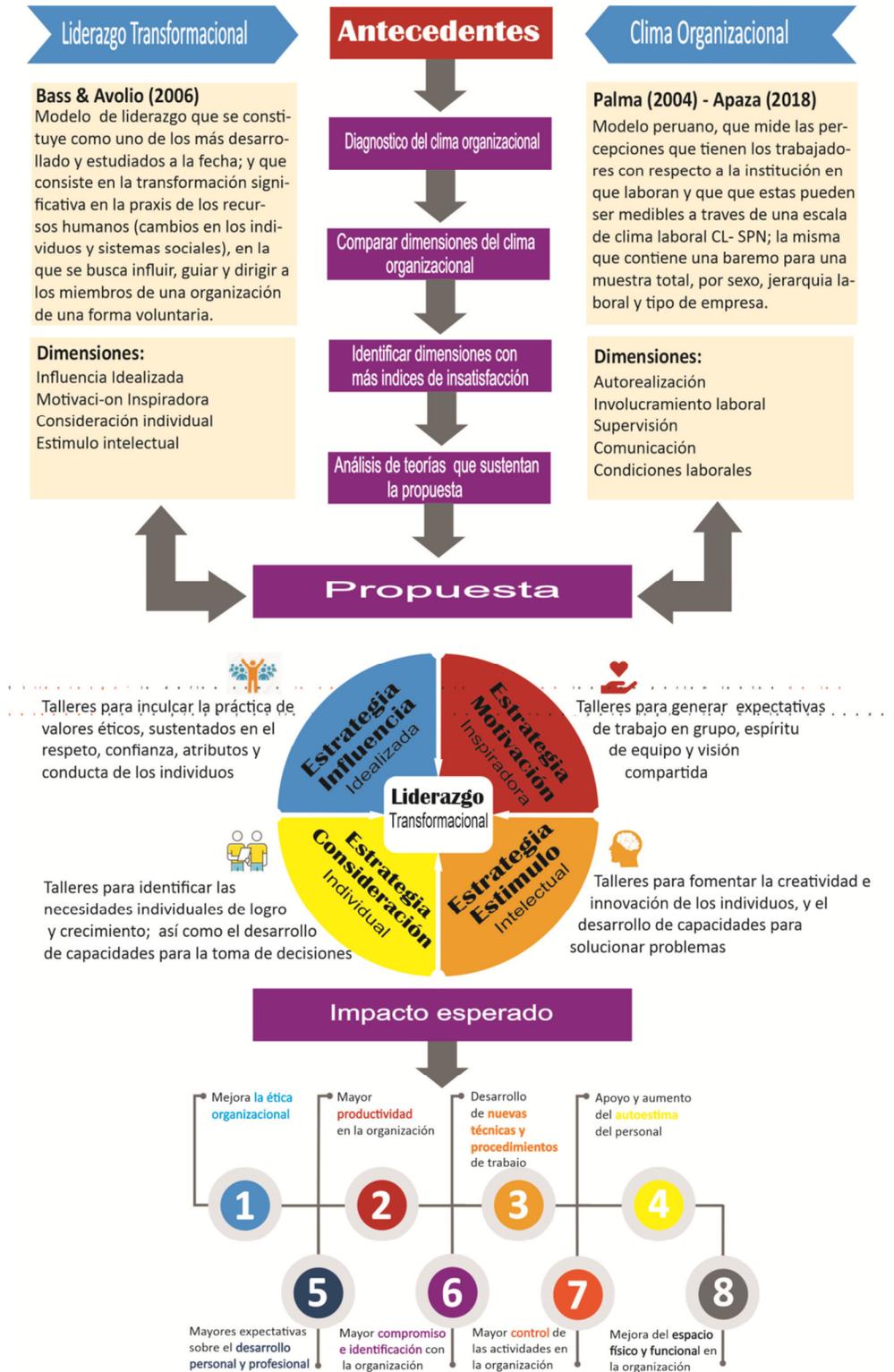
2.- Se recomienda a la jefe del pliego de dicha entidad, tomar en consideración el diagnostico situacional sobre el clima organizacional de su representada, así como adoptar la propuesta del presente estudio para su aplicación inmediata o en un corto plazo, con el propósito de mejorar el estatus de su clima organizacional, generando de esta manera espacios donde se promueva el respeto y confianza, el espíritu de trabajo en equipo, la creatividad e innovación, desarrollo de capacidades para la toma de decisiones y la solución de problemas por parte de sus trabajadores.

3.- Se recomienda a la jefatura de recursos humanos de dicha entidad, evaluar y monitorear continuamente el nivel de percepción del clima organizacional de sus trabajadores, con la finalidad de evitar un descenso negativo sobre el nivel de percepciones que tienen los trabajadores con respecto a su entorno laboral.

VIII.- PROPUESTA

Figura 1.

Modelo de la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional.



Nota: Elaboración propia

Descripción del modelo

La iniciativa de esta propuesta representa una alternativa de solución que se plantea frente a la problemática que atraviesa la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca, con relación al contexto de su clima organizacional; con este modelo que ha seguido un proceso con el debido rigor metodológico, se busca mejorar el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la citada entidad, siendo necesario adopción y aplicación de tal modelo por parte de los directivos de la entidad en mención; dicha propuesta contiene una serie de talleres de capacitación relacionadas a estrategias de liderazgo transformacional (según modelo teórico de Bass y Avolio), sobre un diagnóstico de clima organizacional (según modelo teórico de Sonia Palma adaptado por Marleny Apaza), cuya temática gira entorno a cuatro aspectos propositivos: Estrategias de influencia idealizada, estrategias de motivación inspiradora, estrategias de estímulo intelectual y estrategias de consideración individual.

El acceso a los sujetos de estudio, el soporte teórico y los instrumentos metodológicos disponibles, fueron los elementos que contribuyeron con el desarrollo adecuado y oportuno de dicha propuesta, esperando que esta tenga el impacto favorable en la organización, cuyos frutos permitan mantener líderes creativos, innovadores, respetuosos, leales, eficientes, felices, satisfechos, capaces de cambiar el estado de las cosas a través del trabajo en equipo.

En cuanto a la metodología para el desarrollo de los talleres serán de carácter participativo con el apoyo de ciertas técnicas pedagógicas, que permitan un entendimiento claro sobre el contenido teórico y práctico de la misma. Así mismo el proceso de evaluación de la propuesta, deberá seguir dos procesos; la primera entendida como la autoevaluación, a cargo de los mismos participantes con el propósito de desarrollar un criterio de autocrítica sobre el grado de compromiso con los talleres; la segunda como una evaluación general, también cargo de los mismos participantes pero con la finalidad de evaluar el contenido, metodología, utilidad de los talleres en sí, así como la evaluación relacionada con la capacidad del expositor.

REFERENCIAS

- Acosta, J. C. (2020). Relationship between Organizational Climate and Innovation Capability in New Technology-Based Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(28), 1-16.
- Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-9.
- Andrade, C. (2021). A Student's Guide to the Classification and Operationalization of Variables in the Conceptualization and Design of a Clinical Study: Part 2. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(3), 265-268.
- Apaza, M. (2018). *Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento básico de Puno. S.A. PERÚ*. <https://bit.ly/3siugLm>
- Aruma, E. O; Enwuesi, M.(2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5(7),15-27.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational. *The Leadership Quarterly*, 4, 634–652.
- Barría, J., Postigo, Á., Pérez, R., Cuesta, M., & García, E. (2021). Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. *Annals of psychology*, 37(1), 168-177.
- Bazalar, M. Á., y Choquehuanca, C. A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(2), 35-51.
- Belmonte , R., & Fernández, C. M. (2021). The relationship between human intellectual capital and innovation capacity in the public sector. *Scientific Magazine "Vision of the Future"*, 25(2), 137-153.

- Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Revista Información Tecnológica*, 31(1), 141-148.
- Bustamante, M. A., Lapo, M. C., Tello, M., y Núñez, M. A. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 46, 12-23.
- Cabanillas, M. N. (2021). *Habilidades socioemocionales para el clima organizacional en la Institución Educativa 16024 – Huabal – Jaén*. (Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo). (Acceso el 13 de octubre del 2021).
- Carreño, D., y Croda, G. (2020). Revisión teórica de los modelos de liderazgos educativos. *Revista Digital A&H*, 7(13), 161-178.
- Castillo, E. F., Medina, M. A., Bernardo, J. V., Reyes, C. E., y Ayala, C. I. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13.
- Caulfield, J. L., & Senger, A. (2017). Perception is Reality: Change Leadership and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 927-945.
- Chagray, N. H., Ramos, S. E., Neri, A. C., Maguiña, R. M., y Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29.
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
- Chenard, L., Lajoie, D., Boudrias, J. S., & Montani, F. (2016). Efficacité du Leadership transformationnel: L'effet modérateur de la congruence des valeurs chez les. *Publisher: L'harmattan*, 197-206.
- Cheung, F., Yeung, D., & Wu, A. (2018). Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development*, 45(6), 610-624.
- Contreras, N. A., y Ramírez, M. L. (2019). Problemas de liderazgo en la alta dirección en instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 526-532.
- Cortéz, D. A., y Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista Encuentros*, 17(1), 145-161.

- Covey, S. R. (2020). El liderazgo centrado en principios. <https://bit.ly/3J31cNL>.
- Dávila, R. C., Agüero, E. C., Ruiz, J. L., y Guanilo, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 663-677.
- El comercio. (20 de agosto de 2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. <https://bit.ly/2U1ex49>
- Espinoza, M. G., y Jiménez, A. A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284.
- Galleta, H., Esmail, A., Grigoroglou, C., Zghebi, S. S., Yue, A., Hodkinson, A., y otros. (2020). The importance of teamwork climate for preventing burnout in UK general practices. *European Journal of Public Health*, 30(4), 36-38.
- Gandolfi , F., Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gerards , R., Grip, A., & Baudewijn, C. (2018). Do new ways of working increase work commitment? *Revisión de personal*, 47(2), 517-534.
- Gestión. (2019). *Management & empleo*. <https://bit.ly/3ETGLQX>
- Goetendia, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 236-254.
- González, J., Ramirez, R., Terán, N. T., y Palomino, G. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157.
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216.
- Haryanto, A. (2018). Research Methods in TEFL Studies: Descriptive Research, Case Study, Error Analysis, and R & D. *Journal of Language Teaching and Research*, 9(1), 197-204.
- Heidari, R. (2017). Subjecting Donald Trump's War against the Administrative State to Management Science. *Public Administration Review*. 77(5), 2-641.

- Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 1ra Ed.* México: Editorial Mc Graw Hill.
- Knies, E., Jacobsen, C., & Tummers, L. (2016). Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. *Routledge companion to leadership*, 404-418.
- La República. (10 de setiembre de 2019). Cajamarca: funcionario es castigado por ronderos tras llegar tarde a firma de contrato. <https://bit.ly/3A0dHVh>.
- Martínez, J. A., Valenzo, M. A. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Spaces magazine*, 41(26),147-160.
- Martínez, J. J. (2017). *Balance de Investigación en Políticas Públicas 2011 – 2016 y Agenda de Investigación 2017 – 2021*. <https://bit.ly/3xv5zdZ>.
- Mego, M. C. (2018). Propuesta de Liderazgo Transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. (Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo). (Acceso 17 de abril de 2021).
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre el clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - Mexico. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (28 de julio de 2021). Transparencia Económica Perú - Consulta amigable. <https://bit.ly/31QUw4i>.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., Wong, W. K.(2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Journal sustainability*,11(1),125.
- Murillo, F., y Montaña, P. Y. (2017). Condiciones laborales de egresados de Instituciones de educación Superior en México. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(3), 56-68.
- Mustapha, A. Isiaka., Edegware, J. G., Reason, O. (2020). Supervision and Public Service Productivity in Nigeria: A Theoretical Discourse. *Public Policy and Administration Research*, 8(4), 34-41.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership theory and practice. Seventh edition* . United States of America: Wester Michigan University.

- Obeng, A. F., Awuni, S., Zhu, Y., & Quansah, E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *Sage Journals*, 1-14.
- Okoli, I. (2018). Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff: Experience from Selected Private Universities in Southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(12), 36-48.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-27.
- Olsson, A., Paredes, K. M., Johansson, U., Roese, M. O., Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261.
- Ordoñez, M. L., Botello, B., y Moreno, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*, 38(61), 11-23.
- Ospina, S. M. (2017). Liderazgo colectivo y contexto en la administración pública: puentes investigación de liderazgo público y estudios de liderazgo. *Revista de la Administración Pública*, 77(2), 275-287.
- Pacherre, G. (29 de abril de 2019). *Perú: 86% de trabajadores renuncia por un mal clima laboral. Emprender*. <https://bit.ly/2RRMDa2>
- Papsiene, P., Vaitkeviciene, D., & Vidreviciene, I. (2021). Phenomenon of Interaction between Organizational Climate and Human Resource Assessment in Large Public Sector Organisations. *Applied Economics Studies*, 39(4), 1-9.
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Revista Innovar*, 30(76), 9-23.
- Pelayo, M. M., y Velázquez, J. J. (2018). La supervisión del control interno en el área de refacciones de empresa dedicada a la compra venta de maquinaria agrícola, refacciones y taller de servicio. *Revista Visión Contable*, 18, 28-51.

- Peng, L., Li, L., & Wang, j. (2019). Understanding the relationship between transformational leadership and collective teacher efficacy in Chinese primary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 604-617.
- Pérez, C., & Fernández, J. J. (2019). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Efect of Recognition and Teamword. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(32), 1-10.
- Phua, F. T. (2018). The role of organizational climate in socially embedding construction firms' sustainability goals. *Construction Management and Economics*, 36, 409-421.
- Pineda, C. (2019). Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos en España. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), 1-18.
- Pozzo, M. I., Borgobello, A., y Pierella, M. P. (2019). Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad: análisis de experiencias. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 8(2).
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-Seeking. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11.
- R&C Consulting. (22 de octubre de 2017). *¿Cuáles son los regímenes laborales Públicos?*. <https://bit.ly/33pfojZ>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., y otros. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Revda, S., Kuzey, C., & Sait, M. (2020). The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: A Comparative Analysis. *Sage Open*, 1-19.
- Rivera, R. W. (2019). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Docentes del I.S.E.P "Honorario Delgado Espinoza"*. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). (Acceso el 18 de mayo del 2021).

- Riveros, P. N., y Grimaldo, M. P. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179-188.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational behavior*. (15.a ed.). Boston: Pearson.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.
- Salazar, C., y Serpa, A. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2), 377-388.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554.
- Seifollahi, N., Koloor, H. R. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Option Journal of Human and Social Sciences*, 34(16), 19-51.
- Solis, I. (2019). *Influencia de la motivación y el clima laboral en el liderazgo transformacional de un hospital castrense*. <https://bit.ly/3DS60BQ>.
- Srivastava, V. K., & Kunwar, R. (2018). Leadership in Public Health. *Indian Journal of Public Health*, 62(3), 165-166.
- Torres, K., Lamenta, P., y Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizaciona*, 5(9), 159-172.
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration* 94 (2), 51-433.
- Uturnco, M. L. (2108). Factores laborales que influyen en el clima laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional “Carlos Alberto Seguí Escobedo”, Arequipa. *Ágora Revista de Investigación Científica*, 5(2), 1-5.
- Van, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.

- Vásquez, C. (5 de noviembre de 2018). *Informe especial: La productividad , puede crecer en un 30% con un buen clima laboral.* <https://bit.ly/35gfRme>.
- Vasyagina, N. N., Afanasenkova, E. L., Vedyashkina, J. A., Vasyagina, S. A., Abramovskih, N. V.(2019). Psychological Resources Of Pedagogical Staff Professional Self-Realisation. *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*,64,740-747.
- Vega, A. C., Maguiña, J. L., y Soto, A. (2021). Estudios transversales. *Revista de la facultad medicina humana*, 21(1), 164-170.
- Vinueza, A. F. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador.* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). (Acceso el 13 de octubre del 2021).
- Zárate, W. (2018). Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén. (Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo). (Acceso 21 de abril de 2021).

ANEXOS

Anexo N°01

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA
Variable Independiente Liderazgo transformacional	Conceptual: Es la transformación en la praxis de los recursos humanos (individuos y sistemas sociales), por medio de la influencia en el comportamiento de a los miembros de una organización para realizar actividades y alcanzar determinados objetivos. Operacional Estubo representada por la propuesta teórica sobre estrategias de liderazgo transformacional segun del modelo teórico de Bass y Avolio, el mismo que consto de cuatro dimensiones (Influencia idealizada, estimulación intelectual, inspiración motivacional y consideración individual).	Influencia idealizada o carisma	Respeto y confianza	Propuesta validada por expertos	
			Atributos y conducta		
		Motivación inspiradora	Expectativas del grupo		
			Espíritu de equipo y vision compartida		
		Estimulo intelectual	Creatividad e innovacion		
			Solución de problemas		
		Consideración individual	Necesidades individuales de logro y crecimiento		
			Toma de decisiones		
Variable Dependiente Clima organizacional	Conceptual Es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre aspectos relacionados a su ambiente de trabajo; y que estas percepciones puede ser percibidas directamente o indirectamente por estos trabajadores y que influyen en su motivación y comportamiento. Operacional Estubo representado por el grado de percepción que tiuvieron los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén, con respecto al clima organizacional en su centro de labores. Se tomo como referencia la escala valorativa del modelo teórico de clima organizacional de Sonia Palma adptado por Apaza (2018), el mismo que tuvo de cinco dimensiones: Autorrealización, supervisión, involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación.	Autorrealización	Desarrollo personal	Cuestionario: Escala de Clima Laboral CL SPC de (Palma, 2004) adaptado por (Apaza, 2018)	Escala de valoración Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5
			Desarrollo profesional		
		Involucramiento Laboral	Compromiso con la entidad		
			Identificación con la entidad		
		Supervisión	Apoyo para las tareas		
			Orientación para las tareas		
		Comunicación	Fluidez en la comunicación		
			Claridad en la comunicación		
		Condiciones Laborales	Elementos materiales		
			Elementos psicosociales		
Elementos económicos					

Nota. Elaboración propia

Anexo N°02

Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA										
¿Cómo la propuesta basado en estrategias de liderazgo transformacional mejorará el clima organizacional de la Gerencia Sub Regional de Jaén. ?	<p>OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de liderazgo transformacional (basado en el modelo teórico de Bass y Avolio) para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1) Diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores de la entidad en estudio, según modelo teórico de Palma (2004) adaptado por Apaza (2018), con escalamiento tipo Likert; 2) Identificar que dimensiones de la variable clima organizacional necesitan mayor atención, teniendo en cuenta los índices de insatisfacción. 3) Analizar las teorías que sustentan la propuesta de liderazgo transformacional 4) Diseñar una propuesta, basada en estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en dicha entidad; 5) Validar la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Influencia idealizada (carisma)</td> <td>Respeto y confianza</td> </tr> <tr> <td>Motivación inspiradora</td> <td>Expectativas del grupo</td> </tr> <tr> <td>Estimulo intelectual</td> <td>Creatividad e innovación</td> </tr> <tr> <td>Consideración individual</td> <td>Necesidades individuales de logro y crecimiento</td> </tr> </tbody> </table>	DIMENSIONES	INDICADORES	Influencia idealizada (carisma)	Respeto y confianza	Motivación inspiradora	Expectativas del grupo	Estimulo intelectual	Creatividad e innovación	Consideración individual	Necesidades individuales de logro y crecimiento	De acuerdo al tipo, enfoque y el alcance inicial de la investigación no se consideró hipótesis, toda vez que por ser una investigación cuantitativa, con diseño descriptivo, no necesariamente amerita el planteamiento de una hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018).	<p>TIPO: Puro o básico, cuantitativo.</p> <p>DISEÑO: Descriptivo, de corte transversal, no experimental, con propuesta</p> <p>TÉCNICA: * La encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: * Cuestionario de Escala de Clima Laboral CL SPC de (Palma, 2004) adaptado por (Apaza, 2018)</p>	<p>POBLACIÓN: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén. N= 59 trabajadores</p> <p>MUESTRA: estará representada por toda la población, es decir será una muestra censal. n = 59 trabajadores</p>
		DIMENSIONES	INDICADORES												
Influencia idealizada (carisma)	Respeto y confianza														
Motivación inspiradora	Expectativas del grupo														
Estimulo intelectual	Creatividad e innovación														
Consideración individual	Necesidades individuales de logro y crecimiento														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autorrealización o realización personal</td> <td>Desarrollo personal Desarrollo profesional</td> </tr> <tr> <td>Involucramiento Laboral</td> <td>Compromiso con la entidad Identificación con la entidad</td> </tr> <tr> <td>Supervisión</td> <td>Apoyo para las tareas Orientación para las tareas</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>Fluidez en la comunicación Claridad en la comunicación</td> </tr> <tr> <td>Condiciones Laborales</td> <td>Elementos materiales Elementos psicosociales Elementos económicos</td> </tr> </tbody> </table>	DIMENSIONES	INDICADORES	Autorrealización o realización personal	Desarrollo personal Desarrollo profesional	Involucramiento Laboral	Compromiso con la entidad Identificación con la entidad	Supervisión	Apoyo para las tareas Orientación para las tareas	Comunicación	Fluidez en la comunicación Claridad en la comunicación	Condiciones Laborales	Elementos materiales Elementos psicosociales Elementos económicos			
DIMENSIONES	INDICADORES														
Autorrealización o realización personal	Desarrollo personal Desarrollo profesional														
Involucramiento Laboral	Compromiso con la entidad Identificación con la entidad														
Supervisión	Apoyo para las tareas Orientación para las tareas														
Comunicación	Fluidez en la comunicación Claridad en la comunicación														
Condiciones Laborales	Elementos materiales Elementos psicosociales Elementos económicos														

Nota. Elaboración propia

Anexo N° 03

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL (Versión modificada por M. Apaza)

Estimado servidor(a):

Agradecemos su gentil participación en la presente investigación, para obtener información sobre cómo percibe usted el "Clima Organizacional", como servidor de la Gerencia Sub Regional de Jaén en el año 2021. El cuestionario es anónimo, por favor responda con sinceridad y absoluta libertad.

Lea usted con atención y conteste las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro, de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Escala valorativa				
Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)

Sexo: Masculino Femenino **Fecha:** / /

Modalidad contractual Nombrado D.L 276 Contratado D.L N° 1057 CAS
Repuestos judicialmente Locador de servicio SNP Otras modalidades

N°	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Cada servidor asegura su nivel de logro personal en la Entidad?					
2	¿Los objetivos de la Entidad pueden convertirse en retos para usted?					
3	¿Cumplir con las tareas diarias en la Entidad, permite el desarrollo del personal?					
4	¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante?					
5	¿La Entidad promueve el desarrollo personal?					
6	¿La Entidad es una buena opción para alcanzar su desarrollo personal?					
7	¿Existen oportunidades de progresar en la Entidad?					
8	¿La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como profesional?					
9	¿Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente?					
10	¿Se reconocen los logros en la labor desempeñada en el cargo?					
11	¿Se siente comprometido con el éxito de la Entidad?					
12	¿Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?					
13	¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de mayor responsabilidad?					
14	¿El personal está comprometido con la Entidad y lo demuestra a través del trabajo diario?					
15	¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?					
16	¿En la Entidad se hacen mejor las cosas cada día?					
17	¿Los servidores cooperan entre sí en la Entidad?					
18	¿Cada servidor se considera factor clave para el éxito de la Entidad?					
19	¿Los servicios de la Entidad son motivo de orgullo del personal?					
20	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas?					
21	¿El Gerente General brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?					
22	¿El Gerente General se interesa por el éxito de su personal?					
23	¿En la Entidad se afronta y superan los obstáculos?					

N°	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
24	¿Los directivos de la Entidad promueven la capacitación que se necesita?					
25	¿Los Gerentes y Jefes de Oficina escuchan los planteamientos que se le hacen?					
26	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?					
27	¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas?					
28	¿Se valora los altos niveles de desempeño?					
29	¿El Gerente General expresa reconocimientos por los logros obtenidos?					
30	¿Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades?					
31	¿En su trabajo la información fluye adecuadamente?					
32	¿En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa?					
33	¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?					
34	¿La Entidad fomenta y promueve la comunicación interna?					
35	¿Se comunican los avances de otras áreas de la Entidad?					
36	¿Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
37	¿Existen suficientes canales de información?					
38	¿Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo?					
39	¿Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal?					
40	¿Se toma en cuenta la opinión de los servidores de la Entidad?					
41	¿En la Entidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo?					
42	¿Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo?					
43	¿La Gerencia de Administración provee de insumos para el trabajo diario?					
44	¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?					
45	¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?					
46	¿Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo?					
47	¿Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo?					
48	¿Es motivado para participar en actividades programadas?					
49	¿La remuneración es considerada atractiva en esta Entidad?					
50	¿La remuneración económica es compensatoria en relación a la labor que realiza?					

Anexo N° 04.

Ficha técnica del instrumento para medir el clima organizacional

1. **Nombre del Instrumento** : Escala Clima Laboral CL-SPC
2. **Autor Primigenio** : Sonia Palma Carrillo (2004)
3. **Adaptada o modificada por** : Marleny Apaza Miranda (2018).
4. **País de origen** : Perú
5. **Administración** : Individual
6. **Duración** : 30 minutos
7. **Sujetos de Aplicación** : Trabajadores con dependencia laboral
8. **Objetivo** : Evalúa el clima laboral (Nivel de percepción del ambiente laboral)

9. **Administración y Calificación:**

Se administrará utilizando los siguientes materiales:

- Hoja de Respuesta
- Lápiz o lapicero

10. **Dimensiones:** Autorrealización o realización personal 10 Items, Involucramiento laboral 10 Items, Supervisión 10 Items, Comunicación 10 Items, Condiciones laborales 10 Items.

11.- **Consistencia Interna:**

Cuestionario primigenio: Alfa de Cronbach 0.97

Cuestionario adaptado o modificado: Alfa de Cronbach 0.981

11. **Baremación** :

Baremación general del instrumento

N° de Ítems	Categorías	Calificación
Del 1 al 50	Bajo [50 - 116]	Insatisfactorio
	Medio [117 – 183]	Poco satisfactorio
	Alto [184 -250]	Satisfactorio

Baremación del instrumento por dimensión

N° de Ítems	Categorías	Calificación
Del 1 al 10	Bajo [10 - 23]	Insatisfactorio
	Medio [24 – 36]	Poco Satisfactorio
	Alto [37 -50]	Satisfactorio

Opciones de Respuesta

Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)

Anexo N° 05.

MATRIZ DE DATOS - INSTRUMENTO CUESTIONARIO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL																																																			Total	Categoría				
Fecha	PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL																																																							
	Realización Personal								Involucramiento Laboral								Supervisión								Comunicación								Condiciones laborales																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50							
1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	171	Medio							
2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	192	Alto						
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	201	Alto					
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	202	Alto				
5	3	3	4	4	2	3	2	4	4	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	1	128	Medio					
6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	201	Alto					
7	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	159	Medio		
8	4	5	5	5	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	3	2	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	187	Alto				
9	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	188	Alto			
10	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	198	Alto			
11	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	197	Alto				
12	2	3	5	5	3	2	2	5	1	4	1	1	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	1	3	2	1	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	1	132	Medio					
13	5	5	5	5	3	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	191	Alto					
14	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	151	Medio				
15	3	5	5	5	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	127	Medio				
16	4	5	5	5	2	5	2	3	2	2	2	1	5	5	3	4	4	2	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	1	5	3	2	2	1	3	4	3	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	3	1	1	144	Medio				
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	199	Alto			
18	5	3	5	5	3	2	3	4	5	3	3	2	3	5	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	2	4	4	4	5	2	2	1	3	3	1	2	3	3	4	2	2	4	2	2	4	2	5	5	154	Medio						
19	3	4	3	5	2	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	3	5	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	153	Medio					
20	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	179	Medio				
21	3	5	3	3	2	2	2	3	2	1	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2	4	3	2	2	2	1	5	5	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	131	Medio			
22	2	3	1	1	1	1	2	4	1	5	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	5	3	2	2	3	4	1	2	2	4	4	4	3	5	2	2	4	4	127	Medio					
23	3	5	5	5	3	4	3	5	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	200	Alto			
24	3	5	3	2	2	4	3	4	5	2	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	5	5	4	5	4	3	2	4	3	2	3	3	175	Medio				
25	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	161	Medio			
26	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	156	Medio		
27	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	157	Medio	
28	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	159	Medio			
29	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	160	Medio		
30	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	118	Medio	
31	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	150	Medio	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	150	Medio
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	150	Medio
34	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	122	Medio
35	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	131	Medio	
36	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2																									

Anexo N° 06

Solicitud a la entidad para realizar la investigación



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Chiclayo, 18 de setiembre del 2021



SEÑOR

Econ. Ever García Vera
Gerente de la Gerencia Sub Regional de Jaén - San Ignacio

ASUNTO : Solicita autorización para realizar investigación
REFERENCIA : Solicitud del interesado de fecha: 03.09.2021

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo (a) cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: Mg. Wilmer Chinchay Díaz
- 2) Programa de estudios : Doctorado
- 3) Mención : Gestión pública y gobernabilidad
- 4) Ciclo de estudios : VI
- 5) Título de la investigación : Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca.
- 6) Asesor : Dra. Chávarry Ysla, Patricia del Rocío

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,



Dra. Mercedes Alejandrina Colazos Alarcón
DIRECTORA EPG-UCV-CH

Anexo N° 07.

Aprobación para la aplicación del instrumento

	GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA GERENCIA SUB REGIONAL JAEN Sub Gerencia de Administración <i>Unidad de Recursos Humanos</i>	
<i>"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de la Independencia"</i>		
MAD: 05953210		
Jaén, 24 de Setiembre del 2021.		
<u>CARTA N° 92 -2021-GR.CAJ-GSRJ/SGA.R.H.</u>		
Señores: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO Carretera Chiclayo - Pimente Km 35 – Chiclayo		
Atención: Dra. Mercedes Collazos Alarcón Directora de la Escuela de Posgrado UCV – Chiclayo		
ASUNTO : Aplicación del instrumento para el desarrollo de tesis en la GSRJ.		
REF. : Carta S/N de fecha 18 de setiembre del 2021		
De nuestra consideración:		
Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, a la vez hacer de su conocimiento que, en atención al documento de la referencia, mediante el cual su representada presenta al doctorando Mg. Wilmer Chinchay Díaz , alumno de la Escuela de Posgrado del VI ciclo del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, con la finalidad de solicitar permiso para la aplicación de instrumentos científicos en la Gerencia Sub Regional Jaén a fin de desarrollar su tesis denominada:		
"Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca".		
Por los motivos antes expuestos se comunica que esta entidad da por aceptado al doctorando Mg. Wilmer Chinchay Díaz , para que proceda a la aplicación del respectivo instrumento y culmine con el desarrollo de su tesis.		
Sin otro particular, reitero a ustedes nuestra consideración,		
Atentamente,		
		
C.C.:		
- RR.HH		
- Archivo		

Anexo N° 08.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL**

Autor: Mg. Wilmer Chinchay Diaz

**Chiclayo- Perú
2021**

I.- DATOS REFERENCIALES

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén

POBLACIÓN BENEFICIARIA: Los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén

DURACIÓN DEL PROGRAMA: 2 meses, equivalente a cuatro sesiones de 6 horas cada uno.

RESPONSABLE DE LA EJECUCION: Área de Recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Jaén.

II.- INTRODUCCIÓN

El presente documento se centra en el diseño de una propuesta basado en estrategias de liderazgo transformacional con el objetivo de mejorar el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén - Cajamarca, teniendo en cuenta el diagnóstico situacional del clima organizacional de la entidad en mención. Con ello se busca lograr la transformación de los individuos y de sus sistemas sociales dentro de la institución, haciendo de cada uno de ellos verdaderos líderes que sean capaces de cambiar el estado de las cosas a través del trabajo colaborativo.

La propuesta está fundamentada en las teorías de estrategias de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006) sobre un diagnóstico del clima organizacional según modelo Sonia Palma adaptado por Marleny Apaza (2018); cuyo desarrollo se basa en una serie de talleres de capacitación que se constituirán como una oportunidad de mejora para fortalecer cada una de las dimensiones del clima organizacional, sobre todo en las dimensiones que presentan más deficiencias.

III.- OBJETIVOS

3.1.- OBJETIVO GENERAL

Promover un clima organizacional saludable entre los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca

3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Diseñar y proponer la ejecución de talleres de capacitación sobre estrategias de liderazgo transformacional en la Gerencia Sub Regional de Jaén.

2.- Validar la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén, Cajamarca.

IV.- TEORIAS

El marco teórico de la propuesta estará respaldado por los estudios que han realizado los siguientes investigadores:

Liderazgo transformacional de James MacGregor Burns (1978); cuyo modelo surgió frente a las teorías de liderazgo clásicos, cuyos contextos en ese entonces estaban abocados a investigaciones descriptivas de carácter político; para luego proseguir utilizándolo en la psicología organizacional, en la que James McGregor Burns, estableció los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional, definiéndola a esta última como aquella que busca una transformación, un cambio significativo en la organización; donde los líderes demuestren una conducta como un modelo a imitar y que permiten ser fuente de inspiración en sus seguidores permitiendo de esta manera alcanzar sus objetivos, y que durante el proceso tanto los líderes como sus seguidores se sientan motivados, experimentando una transformación bilateral (Peng et al., 2019). En este contexto, el modelo tenía cuatro dimensiones: Intelectual, reforma, la revolución, y heroica (carismático); y que posteriormente dicho modelo es continuado por el académico Bernard Bass, quien se centra en la comprensión de fenómenos organizacionales, como el comportamiento.

Liderazgo transformacional según Bass y Avolio (1994); siendo este el eje teórico principal para la elaboración de la propuesta, cuyo modelo teórico es una continuación de las semillas del liderazgo de James Burns (1978), y que hasta la fecha son dominantes en el actual debate contemporáneo sobre el tema liderazgo; pues este surge como superación al liderazgo transaccional que busca transformar a los individuos y sus sistemas sociales dentro de la institución, con la

finalidad de obtener mejores resultados; este tipo de liderazgo según el autor lo ejercen aquellas personas que defienden la idea de que es necesario realizar una transformación en la organización en un momento como el actual, donde se está en constante cambio, y que no solamente es necesario adaptarse a estos cambios, sino que además hay que adelantarnos al cambio. Este liderazgo está estructurado en cinco dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica.

Liderazgo transformacional según Leithwood (2009); considerado como uno de los principales referentes en liderazgo transformacional en el campo de la educación, quien concibe al liderazgo transformacional como “La labor de influenciar, encausar y movilizar a otros para articular y lograr metas compartidas” (Carreño & Croda, 2020), sus aportaciones están fundamentadas en el proceso interno de que todo líder afecta la toma de decisiones, es por ello que las experiencias, preferencias, creencias, y sentimientos son elementos que interfieren; igualmente las influencias externas como la capacitación y las experiencias de socialización de los individuos. Según el autor el líder en este modelo posee características como el encargado de establecer vínculos directos y de confianza con su equipo de trabajo, es el que motiva de manera permanente, promueve la estimulación intelectual entre sus seguidores y busca el crecimiento de la organización a largo plazo.

Pilares del liderazgo transformacional: Entre ellas se identifican 1) Los propósitos o expectativas de cambio, que viene a ser el grado de disposición o compromiso que tienen los trabajadores para generar o asumir el cambio en una organización; 2) Trabajadores de la organización, en la que se fundamenta que para que el proceso de cambio tenga éxito en una organización, primeramente el líder debe conocer bien a sus equipos de trabajo (necesidades, habilidades, capacidades, expectativas, motivaciones y otros; 3) Estrategias, referidas a la forma de cómo se realizan los cambios, la misma que estará condicionada por el tipo de organización o características de equipo de trabajo, es decir que los trabajadores deben estar preparados para asumir el reto de cambio; 4) La cultura de la organización, pilar de suma importancia donde el proceso de cambio se

incorporan a la filosofía de la organización, y que en muchos casos estas coinciden con la misión y visión; entendida a la cultura como el conjunto de costumbres, creencias, valores, principios, entre otros.

Principales ventajas del liderazgo transformacional: Este tipo de liderazgo en una organización genera un incremento de valoración del ambiente de trabajo a través práctica de los valores éticos entre sus miembros (respeto, confianza), genera mayor productividad en la organización producto de la ejecución del buen trabajo en equipo y el espíritu en una visión compartida, crea un clima propicio para nuevas ideas lo que conlleva al desarrollo de nuevas técnicas y procedimientos de trabajo fomentando de esta manera el aprendizaje corporativo, genera el aumento del autoestima de los trabajadores, genera mayores expectativas de desarrollo personal y profesional, aumento del nivel de compromiso de los trabajadores e identificación con las metas de organización, fomenta mayor control de las actividades y finalmente mejora el espacio físico y funcional de la organización.

IV.- PRINCIPIOS

Los principios del liderazgo transformacional, están centrados en cambiar la realidad del mundo particular de cada individuo para adecuarlo a sus valores e ideales, y que se lleva a cabo a través de cuatro niveles, Covey (2020):

1. El Nivel personal, entendida a la relación que debe tener cada trabajador con uno mismo, conocerse y confiar primeramente en uno mismo, su conocimiento sobre sus capacidades, habilidades y sus propósitos que lo impulsan; de tal que estas características se constituya como la esencia de su persona para que sea considerado un líder digno de confianza, capaz de demostrar sabiduría en sus acciones y toma de decisiones. En este nivel, los cambios deben darse primeramente desde adentro hacia afuera.

2. El nivel Interpersonal, entendido al nivel de relación o interrelación con los demás, es decir el respeto y la confianza que un trabajador inspira en el otro. En este nivel se aprecia la metáfora comparativa, “yo gano tu ganas” para poder seguir adelante; en este nivel la confianza es considerada como la cuenta

bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo.

3. El nivel gerencial, entendida como la responsabilidad que tiene el líder de generar iniciativa, de dirigir, encausar e influir en el comportamiento de sus seguidores o trabajadores para realizar determinadas actividades que conlleven a alcanzar objetivos previamente planteados.

4. El nivel organizacional, referido a la necesidad de organizar personas, para la cual el líder deberá conocer con precisión todas las necesidades habilidades y capacidades de cada trabajador, así como llevar el control individual sobre el cumplimiento de sus objetivos; afirmaciones que permitirán al líder seleccionar a determinados trabajadores con un perfil adecuado para cada puesto o posición.

VI.- METODOLOGIA Y CACRACTERISTICAS DE LA PROPUESTA

La aplicación de la propuesta estará, a cargo del área de Recursos Humanos de la Gerencia Sub Regional de Jaén, con la aprobación del jefe de pliego de dicha entidad. Este modelo de propuesta está basado en talleres de capacitación dividido en cuatro temas vinculados al Liderazgo transformacional: Estrategias de liderazgo sobre influencia idealizada, estrategias de liderazgo de motivación inspiradora, estrategias de liderazgo para mejorar el estímulo intelectual y las estrategias de liderazgo de consideración individual; con lo que se busca la participación y el compromiso obligatorio de todos los participantes involucrados en el tema y así de esta manera poder promover un clima organizacional saludable en dicha entidad.

Los mencionados talleres de capacitación deberán desarrollarse siguiendo una metodología participativa y técnicas pedagógicas, tales como: a). Exposición de los contenidos del programa; b). Formulación de objetivos; c). Lluvia de ideas, d). Trabajos y dinámicas grupales d).Debates grupales.

Todo el programa deberá ser aplicado en cuatro sesiones durante dos meses, cada sesión tendrá una duración de seis horas; las exposiciones deberán ser dirigidas por uno o varios expertos en cada tema, con experiencia y acreditación sustentada, donde este debe estar vestido a la ocasión y muestre seguridad y dominio del tema, así como también muestre ser respetuoso y dinámico para con

los participantes, llegando a ellos con un lenguaje claro, sencillo y coherente, que permita en entendimiento y sobre todo mantener más tiempo la atención de la audiencia

Con respecto al financiamiento para el pago de los talleres, que involucra recursos materiales y humanos, deberán ser gestionados y asumidos por la entidad a través de su área de planeamiento y presupuesto y de la administración de la Gerencia Sub Regional de Jaén, prever el presupuesto necesario para la gestión de financiamiento y aplicación de la propuesta, previo compromiso en el presupuesto institucional de apertura (PIA).

La sesión de cada taller tendrá siguientes fases: a) Fase de sensibilización, es la fase inicial del programa donde se muestran los videos relacionados a la temática de sesión y que conlleva a conceptualizarla como actividad inclusiva que busca promover la creación de actitudes positivas relacionadas a la sesión expuesta, esta fase culmina con el planteamiento oral de preguntas relacionadas a los videos; b) Fase de aplicación, que viene a ser la segunda fase y que consiste en la exposición de conceptos, dinámicas y casos prácticos e intercambio de ideas entre el expositor y participantes; c). Fase de evaluación, que viene hacer la última fase y que se aplica al finalizar cada sesión; comprende la aplicación de dos cuestionarios de preguntas de comprensión, autoevaluación y reflexión.

Dependiendo de la temática, a cada sesión del taller, se le asignado un nombre haciendo alusión a frases célebres de estudiosos en el campo administrativo y gerencial, tales como Ken Blanchard, Henry Ford y Bill Gates.

6.1.- Sesiones del programa

Sesión 1:

Nombre de la sesión: Estrategias sobre Influencia idealizada: “La clave para el liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad.”

Dimensiones vinculadas: Influencia idealizada (carisma, respeto y confianza), condiciones laborales (elementos psicosociales), comunicación (fluidez y transparencia en la comunicación).

Objetivos: a) Identificar los atributos y conductas de los trabajadores; b) Inculcar la práctica de valores éticos, sustentados en el respeto y confianza entre los trabajadores; c) Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los trabajadores.

Tiempo de duración: 6 horas

Ingreso: Ficha de inscripción al taller, entrega de separatas, trípticos, agenda de apuntes y lapicero.

Desarrollo de la sesión: El capacitador deberá seguir los siguientes pasos:

1º- Se inicia con el saludo de bienvenida por parte del expositor hacia a los asistentes, así como la presentación de material a utilizar e indicación del propósito del taller, sistema de trabajo y los resultados que se esperan alcanzar

2º- A manera de introducción y para asegurar el interés y satisfacción por parte de los participantes, el expositor recogerá las expectativas y sugerencias sobre la problemática del tema a tratar, seguido de ello explica la evolución de las concepciones de liderazgo, sus dimensiones y la importancia de la práctica de los valores éticos en una organización, así como la influencia del ejemplo del líder como un modelo a imitar y los efectos positivos de una buena interrelación y comunicación entre compañeros de trabajo.

3º- Se proyecta un video de sensibilización relacionada con el respeto, confianza y conducta que deben tener los servidores públicos en toda organización.

4º.- El expositor lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? ¿En qué medida el participante se identifica con los protagonistas del video? ¿Cuál es la enseñanza, reflexiones?. La respuesta a estas interrogantes estarán a cargo de los participantes que ha sido elegidos por la dinámica “pasa la bola”, que consistente en la recepción de un balón pequeño entre los participantes y que han sido elegidos por conveniencia, afinidad o al azar, primeramente la elección lo inicia el expositor y luego es entre participantes.

5º- Se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se discute los temas y enseñanzas abordadas.

6º- Break de 20 minutos

7º- Se ejecutan dos dinámicas entre los participantes con una música de fondo apropiada al tema, la primera dinámica a aplicar es la de los **“los vasos”**, que consiste inicialmente en entregar tres vasos de plásticos a cada participante y luego ubicarse en un círculo, luego cada participante entregará al compañero de trabajo que considere que es más respetuoso con los demás, la entrega de vasos deberá realizarse en absoluto silencio, nadie debe pedir que le den algún un vaso, se puede entregar más de un vaso a la misma persona y nadie debe quedarse con los vasos que inicialmente recibió. Seguido de ello se mostraran los resultados de quien es el (o los) compañero(s) que tiene más vasos en su poder, demostrando de esta manera quien es el trabajador más respetuoso de su institución, luego de ello se ofrecerá las felicitaciones del caso, otorgando una diploma en reconocimiento del trabajador más respetuoso del año; luego el expositor elegirá al azar a cuatro participantes para salir al frente con sus vasos respectivos, a ellos se le preguntará lo siguiente ¿Cómo te has sentido a recibir vasos? ¿Te ha costado decidir a quién entregar tu vaso? ¿Por quién te has decidido y por qué? ¿Qué debemos hacer para respetarnos más?

La segunda dinámica que se debe aplicar se llama dinámica **“defectos y virtudes”**, donde el expositor arma varios grupos de dos, entre todos los participantes, cada uno de ellos deberán tener a la mano un papel y un lapicero; cada uno de ellos escribirá en la hoja, 5 defectos y 5 virtudes de su compañero. Una vez culminado entregará al compañero para su reflexión y superación.

8º Luego de aplicado las dos dinámicas se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se hace una reflexión de las ideas fundamentales de la sesión.

Cierre de la sesión: Finalizando la sesión el expositor o capacitador deberá despedirse cortésmente, agradeciendo a todos los trabajadores por su participación y colaboración en el evento.

Ideas fundamentales de la sesión:

- a). La relación hacia el líder tiene que ser admiración, lealtad y confianza.
- b). La conducta del líder deber ser ejemplar: demuestra respeto y cuida de su equipo de trabajo.
- c). El Respeto y la confianza en el trabajo son las bases de un buen ambiente de trabajo. El mejor entorno es aquel en el cual los trabajadores disfrutan de lo que

están haciendo.

d). Para que la comunicación sea efectiva en una organización esta debe ser sincera: pues la verdad genera respeto, confianza y lealtad

Sesión 2:

Nombre de la sesión: Estrategias de motivación inspiradora: “Juntarse es un comienzo. Seguir juntos es un progreso. Trabajar juntos es un éxito.”

Dimensiones vinculadas: Motivación (expectativas de grupo), involucramiento laboral (compromiso e identificación con la entidad), comunicación (fluidez y transparencia en la comunicación), supervisión (apoyo y orientación en las tareas), condiciones laborales (elementos psicosociales: estilo de liderazgos, motivación laboral, inestabilidad laboral, formación y promoción).

Objetivo: a) Generar un espíritu de trabajo en equipo con una visión compartida; b) Desarrollar y mantener equipos de alto rendimiento; c) Generar confianza y pensamiento positivo de lo que realmente un trabajador puede llegar alcanzar; d) Identificar cuáles son tus fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.

Tiempo de duración: 6 horas

Ingreso: Ficha de inscripción al taller, entrega de separatas, trípticos, agenda de apuntes y lapicero

Desarrollo:

El capacitador deberá seguir los siguientes pasos:

1º- Se inicia con el saludo de bienvenida por parte del expositor hacia a los asistentes, así como la presentación de material a utilizar e indicación del propósito del taller, sistema de trabajo y los resultados que se esperan alcanzar

2º- A manera de introducción y para asegurar el interés y satisfacción por parte de los participantes, el expositor recogerá las expectativas y sugerencias sobre la problemática del tema a tratar, seguido de ello explica la importancia de la práctica del trabajo en equipo y una visión compartida en una organización, así como los efectos positivos que trae la identificación y compromiso de los trabajadores para con su entidad, así mismo el apoyo que debe existir siempre entre compañeros de trabajo.

3º- Se proyecta un video de sensibilización relacionada con la importancia de motivación para cumplir con los objetivos de una organización.

4º- El expositor lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido del video? ¿En qué medida el participante se identifica con los protagonistas del video? ¿Cuál es la enseñanza, reflexiones?. La respuesta a estas interrogantes estarán a cargo de los participantes que ha sido elegidos por la dinámica “pasa la bola”, que consistente en la recepción de un balón pequeño entre los participantes y que han sido elegidos por conveniencia, afinidad o al azar, primeramente la elección lo inicia el expositor y luego es entre participantes.

5º- Se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se discute los temas y enseñanzas abordadas.

6º- Break de 20 minutos

7º- Se ejecutan dos dinámicas entre los participantes con una música de fondo apropiada al tema, la primera dinámica a aplicar es la “**del plumón y hoja**”: que consiste en armar grupos de cuatro participantes, cada grupo deberá tener una mesa, dos hojas de papel pegadas, un plumón y cuatro cordeles de 30 cm; cada integrante deberá atar con su cordel al plumón, una vez ya estando todos listos, empezar a escribir de manera coordinada y simultánea, la palabra liderazgo. El primer grupo que culmine tal reto será premiado, con cuatro libros uno para cada integrante; el tema del libro será sobre el liderazgo transformacional. La segunda dinámica a aplicar es la “**del lapicero y la botella**” consiste en armar grupo de 6 participantes, cada grupo deberá tener una botella de vidrio o plástico vacía, un lapicero y seis cordeles de 60 cm; cada integrante deberá atar con su cordel al lapicero, una vez ya estando todos listos, empezaran a introducir el lapicero en la botella de manera coordinada y simultánea. El primer grupo que culmine tal reto será premiado a cada uno de integrantes con un libro sobre sobre clima organizacional. Lo que se busca con estas dos dinámicas es la coordinación en equipo.

8º Luego de aplicado las dos dinámicas se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se hace una reflexión de las ideas fundamentales de la sesión.

Cierre de la sesión: Finalizando la sesión el expositor o capacitador deberá despedirse cortésmente, agradeciendo a todos los trabajadores por su participación y colaboración en el evento.

Ideas fundamentales:

- a) Las expectativas de un trabajador: Representan la visión del trabajador, de lo que desea que pase en su actividad laboral; para establecerlo es necesario de un ejercicio de autoconocimiento; es decir saber qué es lo que quiere el trabajador y qué lo motiva. A partir de esta idea surgen objetivos y el plazo en la que él o el grupo de trabajadores desean alcanzar. Ejemplo “Busco seguir laborando en esta entidad, de tal manera que me permita continuar con mis estudios y a su vez esto se convierta en un indicador de progreso en el ámbito profesional”.
- b) Los grandes equipos de trabajo en una organización se deben construir, necesitan tiempo, energía y recursos.
- c) El espíritu de trabajo en equipo, está determinado por el grado emociones que los integrantes sienten al momento de formar parte de ese equipo, así mismo por el conjunto de valores que estos comparten y que los identifican como tal.

Sesión 3:

Nombre de la sesión: Estrategias de estímulo intelectual: Líderes creativos e innovadores.

Dimensiones vinculadas:

Estímulo intelectual (creatividad e innovación), condiciones laborales (elementos materiales y psicosociales, diseño de la tarea, autonomía en el trabajo)

Objetivos:

- a) Fomentar la creatividad e innovación en la organización;
- b) Desarrollar capacidades para identificación de oportunidades de cambio organizacional,
- c) Desarrollo de capacidades para la solución de problemas

Tiempo de duración: 6 horas

Desarrollo de la sesión:

1º- Se inicia con el saludo de bienvenida por parte del expositor hacia a los asistentes, así como la presentación de material a utilizar e indicación del propósito del taller, sistema de trabajo y los resultados que se esperan alcanzar.

2º- A manera de introducción y para asegurar el interés y satisfacción por parte de los participantes, el expositor recogerá las expectativas y sugerencias sobre la problemática del tema a tratar, seguido de ello explica la importancia de la creatividad e innovación en nuestras vidas, así como la influencia de la creatividad

para el diseño de planes, lineamientos o metodologías de trabajo y otros aspectos que son clave para la diferenciación y solución de determinados problemas.

3º- Se proyecta un video de sensibilización relacionada con la importancia de la creatividad e innovación dentro de una organización.

4º.- El expositor lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido del video? ¿En qué medida el participante se identifica con los protagonistas del video? ¿Cuál es la enseñanza, reflexiones?. La respuesta a estas interrogantes estarán a cargo de los participantes que ha sido elegidos por la dinámica “pasa la pelota”, que consistente en la recepción de una pelota pequeña entre los participantes y que han sido elegidos por conveniencia, afinidad o al azar, primeramente la elección lo inicia el expositor y luego es entre participantes.

5º- Se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se discute los temas y enseñanzas abordadas.

6º- Break de 20 minutos.

7º- Se ejecutan dos dinámicas entre los participantes con una música de fondo apropiada al tema, siendo la primera la “**dinámica 6.3.5**” que consiste en plantear un problema sobre institución que deba solucionarse rápidamente, para conseguir esto el expositor o capacitador deberá agrupar entre los participantes, en grupo 6 integrantes y se le debe pedir a cada integrante que escriba en una hoja 3 posibles soluciones al problema en un tiempo de 5 minutos, luego se debe pasar la hoja al siguiente compañero, el mismo que deberá consignar también en la hoja, 3 posibles soluciones al problema sin que se repita con la ideas de los compañeros, y así sucesivamente se repite la dinámica hasta obtener al final una hoja con 18 alternativas o ideas de solución. Lo que busca esta técnica en los participantes es generar un pensamiento rápido y creativo, para hacer frente a un determinado problema. La segunda es la “**dinámica del conteo**” que consiste en formar grupos de 15 integrantes, donde los integrantes de cada grupo deberán tomarse de la mano y formar un círculo; cada grupo empezara hacer el conteo sistemático desde el 1 hasta el 15, donde cada integrante ejecutara un paso adelante al momento del conteo, donde está prohibido que el conteo del integrante siguiente no sea el que está a un costado, o el que esta inmediatamente uno de por medio, tampoco se pueden señalar o hacer algún gesto que indique el turno de dar el paso adelante; es decir el conteo deberá ser

por turno aleatorio. Lo que se busca con esta dinámica es crear una sincronía y fomentar la asertividad y creatividad del grupo.

8º- Luego de aplicado las dos dinámicas se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se hace una reflexión de las ideas fundamentales de la sesión.

Cierre de la sesión: Finalizando la sesión el expositor o capacitador deberá despedirse cortésmente, agradeciendo a todos los trabajadores por su participación y colaboración en el evento.

Ideas fundamentales de la sesión:

a) La creatividad, es la capacidad para crear nuevos procesos, tareas, metodologías en una organización.

b) La Innovación, esta se enfoca en implementar o convertir dichas procesos o metodologías a la práctica.

c) La creatividad y la innovación son herramientas diferentes, pero trabajan juntas a la hora de traer ciertos cambios a una organización.

d) La creación de una cultura adecuada en una organización, permita a sus trabajadores expresar libremente su creatividad.

e) Hace años se solía decir: "Que el pez grande se come al pequeño", actualmente se dice "Que el pez rápido se come al lento".

Sesión 4:

Nombre de la sesión: Estrategias de consideración individual: "Los líderes serán aquellos que impulsen a otros."

Dimensiones vinculadas: Consideración individual (necesidades individuales de logro y crecimiento), autorrealización (desarrollo personal y profesional), comunicación (fluidez y transparencia en la comunicación), supervisión (apoyo y orientación en las tareas), condiciones laborales (elementos psicosociales: capacidad de decisión).

Objetivo del taller: a) Identificación de las necesidades y expectativas de cada trabajador, ya sea en campo personal como profesional; b) Potenciar las habilidades de escucha y asertividad, inspiración e influencia; c) Fortalecer las líneas de comunicación entre el líder y los seguidores, tanto de forma individual como colectiva; d) Fomentar una cultura sobre el reconocimiento por los logros

destacados; e) Desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

Tiempo de duración: 6 horas

Desarrollo de la sesión:

1º- Se inicia con el saludo de bienvenida por parte del expositor hacia a los asistentes, así como la presentación de material a utilizar e indicación del propósito del taller, sistema de trabajo y los resultados que se esperan alcanzar.

2º- A manera de introducción y para asegurar el interés y satisfacción por parte de los participantes, el expositor recogerá las expectativas y sugerencias sobre la problemática del tema a tratar, seguido de ello explica la importancia de entender que cada trabajador es un individuo diferente a los demás y que estas diferencias pueden servir de aporte para construir mejoras cada día.

3º- Se proyecta un video de sensibilización relacionado al rol de líder para identificar las capacidades de cada trabajador dentro de una organización, así como también el valor que representa para cada trabajador el ser reconocido por su trabajo o logros obtenidos.

4º- Luego de ver el video, el expositor lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido del video? ¿En qué medida el participante se identifica con los protagonistas del video? ¿Cuál es la enseñanza, reflexiones?. La respuesta a estas interrogantes estarán a cargo de los participantes que ha sido elegidos por la dinámica “pasa la pelota”, que consistente en la recepción de una pelota pequeña entre los participantes y que han sido elegidos por conveniencia, afinidad o al azar, primeramente la elección lo inicia el expositor y luego es entre participantes.

5º- Se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se discute los temas y enseñanzas abordadas.

6º- Break de 20 minutos

7º- Se ejecutan dos dinámicas entre los participantes con una música de fondo apropiada al tema, siendo la primera la “**dinámica dos mentiras y una verdad**”: es una actividad diseñada para ayudar a conocer más a sus compañeros y que consistirá en armar varios grupos de 5 integrantes, seguido de ello un integrante de cada grupo deberá escribir en una hoja en blanco, dos mentiras y una verdad sobre su persona, relacionado con sus capacidades y necesidades ya sea individuales o profesionales, y los demás integrantes deberán adivinar cuál es la

verdad y cuáles son las mentiras; esto con base a sus conocimientos que se tiene sobre su compañero y en los valores que evidencian las afirmaciones reales. Con esta dinámica no solo se rompe el hielo en los talleres, sino que también se fomenta la comunicación, empatía y buena relación con compañeros de trabajo. La segunda se denomina **“La dinámica del globo aerostático”**: Que consiste en que el expositor arme varios grupos de 6 entre los participantes, luego se propone a todos los grupos una situación problemática, en la que los participantes deberán debatir hasta llegar a un acuerdo en común; para la cual cada integrante se le asignará un determinado rol, pudiendo ser entre ellos, un sacerdote, un periodista de Magaly TV, un docente de la UCV, un asesor político del gobierno actual, una enfermera y una funcionaria del INEI.

El problema será planteado de la siguiente manera: Un terremoto de gran magnitud se produce en Lima, provocando en el Océano Pacífico una ola gigantesca que deja sumergidos a todo el continente sudamericano. Por suerte los 6 integrantes de cada grupo se encuentran en ese instante sobrevolando la ciudad de Chiclayo en un globo aerostático; después de cuatro horas, el globo comienza a perder aire, pero ven una isla donde pueden bajar; el mar está repleto de tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes.

Cada grupo deberá debatir internamente y convencer a uno de sus integrantes para abandonar el globo; teniendo en cuenta que son los únicos sobrevivientes y que deberán asegurar la continuidad de la especie humana; así mismo se deberá tener en cuenta que la decisión que se tome debe ser por unanimidad y el voto no debe ser secreto, tampoco se permite hacer sorteos. El tiempo que tiene cada grupo para resolver esta situación es de 20 minutos, de lo contrario el globo caerá al mar; una vez finalizado en tiempo se sortearán 2 grupos entre los participantes para que cada integrante pueda exponga sus argumentos, en función a rol que se le asigno, para poder persuadir a los demás y salvar su vida.

Puede ocurrir que algunos grupos no lleguen a un acuerdo, en ese caso se deberán ser escuchados sus argumentos e identificar en el grupo quienes fueron lo más creativos, detectar si se realizó una alianza y cómo fue su proceso; por otro lado ya en grupos con un acuerdo en común se debe analizar la actitud

de quienes intentaron asumir los roles de líderes, que papel jugaron las actividades de cada rol en la toma de decisiones y finalmente sobre los prejuicios de ser mujer o varón al momento de la elección. Esta dinámica ubica a los integrantes en un situación extrema que les obliga a consensuar y a desarrollar habilidades para la toma de decisiones.

8º- Luego de aplicado las dos dinámicas se deja participar a los asistentes, se intercambias ideas, se hace una reflexión de las ideas fundamentales de la sesión.

Cierre de la sesión: Finalizando la sesión el expositor o capacitador deberá despedirse cortésmente, agradeciendo a todos los trabajadores por su participación y colaboración en el evento.

Ideas fundamentales de la sesión:

- a) El líder deberá responder por a las necesidades de cada uno sus colaboradores.
- b) El líder deberá reconocer las capacidades individuales de cada uno de sus colaboradores, así como también brindar apoyo para que sus colaboradores se sientan que no son uno más del montón, si no que estos sientan valorados y reconocidos por su individualidad.
- c) La coherencia entre pensamiento, sentimiento y acción determinan el grado a autorrealización del trabajador.
- d) Hace años se solía decir: "Que el pez grande se come al pequeño", actualmente se dice "Que el pez rápido se come al lento"; invocación a actuar rápido, a no esperar, de que cada trabajador en una organización debe estar preparado individualmente y colectivamente en comunión de objetivos.

Una vez culminado todas las sesiones y en un horario apropiado el responsable del área de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Jaén, hará entrega de los certificados a todos los participantes del "Taller sobre estrategias de liderazgo transformacional".

6.2.- Cronograma general de actividades:

ACTIVIDAD	SEMANAS						
	1	2	3	4	5	6	7
Sesión 1: Taller de estrategias sobre Influencia idealizada: "La clave para el liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad."	X						
Sesión 2: Taller de estrategias de motivación inspiradora: "Estrategias de motivación inspiradora: "Juntarse es un comienzo. Seguir juntos es un progreso. Trabajar juntos es un éxito."			X				
Sesión 3: Taller de estrategias de estímulo intelectual: "Estrategias de estímulo intelectual: Líderes creativos e innovadores."					X		
Sesión 4: Taller de estrategias de consideración individual: "Los líderes serán aquellos que impulsen a otros."							X

VII.- EVALUACIÓN:

Esta deberá llevarse a cabo mediante los siguientes procesos:

7.1.- La autoevaluación: como su nombre lo describe estará a cargo de los mismos participantes con la finalidad de desarrollar un criterio de autocrítica y honestidad y que será aplicado al finalizar cada sesión a través de un cuestionario de preguntas sobre comprensión y reflexión del tema:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

En una escala del 1 al 5, marque con una X la opción que crea conveniente; donde 1 es el más bajo y 5 el más alto, teniendo en cuenta el grado de satisfacción, utilidad o compromiso:

	Preguntas	1	2	3	4	5
I	¿Qué tan satisfecho está usted con el taller de capacitación?					
II	¿Cree Usted que los conocimientos adquiridos en el taller de capacitación, le será útiles para mejorar el clima organizacional en su centro de labores					
III	¿El taller de capacitación te proporciono una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teóricos?					
IV	¿Cómo se califica usted, en relación a su compromiso en el desarrollo de las dinámicas y demás actividades del taller?					

En caso de que no esté satisfecho con el taller capacitación, describa los motivos e indique 3 cosas que considere innecesarias en el taller de capacitación.

.....

En caso de que esté satisfecho con el taller de capacitación, describa los motivos e indica 3 cosas que más te beneficiaron del taller de capacitación.....

.....

 ¿Tienes alguna sugerencia o comentario que ayude a mejorar el taller de capacitación?

Jaén..... de202

7.2.- Evaluación general: Estará cargo de los mismos participantes con la finalidad de evaluar el contenido, metodología, utilidad y capacidad del capacitador y que será aplicado al finalizar el taller de capacitación a través de un cuestionario de preguntas.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN GENERAL DEL TALLER

Marque con una X, el valor que crea conveniente frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta:

1: Completamente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo; 4: De Acuerdo; 5: Completamente de acuerdo

1.- Evaluación del contenido del taller

	Pregunta	1	2	3	4	5
1.1.	¿Los objetivos del taller de capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se han cumplido satisfactoriamente?					
1.2	¿El taller de capacitación le proporciono los conocimientos y/o información planteada de acuerdo a los objetivos y contenidos de la misma?					
1.3.	¿Los Contenidos del taller de capacitación satisfacen sus expectativas de las mismas?					
1.3.	¿El nivel de profundidad de los contenidos del taller de capacitación han sido los adecuados?					
1.4.-	¿Las dinámicas desarrolladas en el taller de capacitación, tienen relación con la temática de cada sesión?					

2.- Evaluación de la metodología del taller:

	Pregunta	1	2	3	4	5
2.1.	En tu opinión, ¿El taller de capacitación está estructurado de modo claro y comprensible, siendo adecuado el contenido teórico y práctico?					

2.2	En tu opinión, ¿Fue adecuado o flexible el horario del taller de capacitación?					
2.3	En tu opinión, ¿El taller de capacitación se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma?					
2.4.	En tu opinión ¿El material didáctico entregado en el taller de capacitación, ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos?					

3.- Evaluación de la utilidad y aplicabilidad del taller:

	Pregunta	1	2	3	4	5
3.1	¿El taller de capacitación le aportado conocimiento nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje?					
3.2	¿Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal como herramientas para la mejor el clima organizacional en su centro de labores?					
3.3	¿El taller de capacitación le proporciono los conocimientos y/o información planteada de acuerdo a los objetivos y contenidos de la misma?					

4.- Evaluación del capacitador del taller:

	Pregunta	1	2	3	4	5
4.1	¿El capacitador(a) tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes?					
4.2	¿El capacitador(a) ha expuesto el tema con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas?					
4.3	¿El capacitador(a) ha desarrollado el taller de manera amena, participativa, mostrando capacidad de enseñanza?					
4.4	¿Qué tan fácil fue entender el lenguaje o términos que usaba el capacitador?					

Gracias por tus comentarios.

Agradecemos sinceramente su opinión honesta

-

Jaén, de 2021

VIII.- RECURSOS Y PRESUPUESTO

DESCRIPCION	U/M	CANT.	P. UNIT (S/.)	TOTAL (S/.)
Materiales:				
Mesas	Und.	2	550.00	1,100.00
Laptop	Und.	1	1,500.00	1,500.00
Hojas bond A4	MII	2	25.00	50.00
Lapiceros	Und.	250	0.80	200.00
Engrampador	Und.	2	25.00	50.00
Grapas	Caja	10	20.00	200.00
Fólderes	MII	1	350.00	350.00
Pizarra blanca acrilica 3.5x2.8MI	Und	2	1,500.00	3,000.00
Sillas PVC	Und	65	90.00	5,850.00
Proyector Multimedia	Und	1	1,200.00	1,200.00
Micrófonos	Und	2	480.00	960.00
Equipo de sonido	Und	1	1,200.00	1,200.00
Servicios:				
Confección de trípticos	Glb	1000	1.40	1,400.00
Confección de certificados	Und	100	7.00	700.00
Honorarios del Capacitador	Glb	4	3,000.00	12,000.00
Break	Glb	4	400.00	1,600.00
Otros imprevistos	Glb	1	1,140.00	1,140.00
Total en soles				32,500.00

Nota: Elaboración propia.

IX.- VIGENCIA DE LA PROPUESTA

La vigencia y sostenibilidad de esta propuesta dependerá de las tendencias que rigen en el mundo actual relacionadas con los constructos organizacionales, así mismo esta se sostendrá del presupuesto que se destine para la capacitación del personal de dicha entidad, considerada como una de las directrices para gestionar el talento humano del sector público dentro del marco de la reforma y modernización del estado.

X.- RETOS QUE EXIGE LA PROPUESTA

Los directivos de Gerencia Sub Regional de Jaén, deberán reconocer el compromiso de los trabajadores por su asistencia a los talleres de capacitación, toda vez que implica un esfuerzo adicional.

Reto 01: Los trabajadores deberán demostrar durante el desarrollo de sus actividades un comportamiento ético basados en el respeto y confianza entre compañeros, deberán transmitir seguridad en sí mismos, de tal manera que su conducta se convierta en un modelo a imitar.

Reto 02: El trabajador deberá tener una idea clara de lo que quiere alcanzar en su vida personal y profesional, y que es lo que lo motiva para alcanzarlo. Así mismo el trabajador deberá adquirir el sentimiento de pertenencia y de participación en grupo con una visión compartida, asumiendo la responsabilidad en los resultados, de tal manera que los éxitos o fracasos sean el fruto de sus esfuerzos o del desacierto de todo el equipo, generando de esta manera una disposición emocional que les permita permanecer unidos ante cualquier adversidad o dificultad en el trabajo.

Reto 03: Los trabajadores deberán adquirir la capacidad para crear e innovar nuevas enfoques, métodos o procedimientos para hacer frente y dar solución a determinados problemas, de tal manera que se rompan los esquemas o paradigmas tradicionales que no han traído buenos resultados; en este reto el trabajador deberá tener una actitud proactiva al cambio, mostrando siempre en sus acciones los fundamentos de la razón y la lógica.

Reto 4: Los trabajadores deberán mostrarse entusiastas y apasionados en sus labores, en la que no solamente se sientan interesados e involucrados en el proceso sino que también se centren en valorar y ayudar a todos los miembros del grupo a tener éxito. Las jefaturas deberán identificar y responder por las necesidades de cada subordinado, así como reconocer y **valorar** las capacidades individuales de cada colaborador, de tal manera que este se sienta que es útil para la organización y que se encuentra con todas las capacidades para tomar decisiones.

Reto 5: Los trabajadores deberán alcanzar un autoconocimiento (conocimiento de sí mismo) necesario que les permita manejar sus emociones, el control sobre sus pensamientos y acciones permitiéndonos ocupar un rol protagonista en el proceso

de cambio en la organización, de tal manera que se sientan satisfechos y realizados.

Reto 6: Los trabajadores deberán estar plenamente identificados con el tipo de tarea que realiza en la organización, desempeñando sus actividades con agrado e importancia.

Reto 7: Los directivos deberán estar totalmente capacitados para planificar, inspeccionar, dirigir y controlar las diversas tareas de la entidad, así como coordinar o proponer acciones de mejora referentes al proceso y metodologías de trabajo. Para ello el directivo deberá saber comunicarse, escuchar y observar.

Reto 8: Los directivos deberán retener el talento humano y no dejarlo escapar, siempre motivando y dándole oportunidades para escalar dentro de la organización, así como reconocer sus logros. El directivo deberá buscar solucionar los conflictos, fomentar la integración, mejorar las relaciones interpersonales, estimular el trabajo colaborativo y el dialogo. Así mismo los directivos deberán gestionar la creación de ambientes de trabajo bien distribuidos, iluminados y limpios, con todos los materiales y equipos adecuados para el cumplimiento de labores.

Anexo N° 09

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR UN EXPERTO

Respetado profesional: **Dr. Wilfredo Zárate Avellaneda**

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, sobre un el diseño de modelo de propuesta de "Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca", me resultará de gran utilidad toda información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Por consiguiente, solicito muy respetuosamente, respuesta a las siguientes interrogantes:

I.- DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DEL EXPERTO

1.- Datos generales del experto:

- 1.1.- Profesión: Ingeniero zootecnista
- 1.2.- Grado académico alcanzado: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
- 1.3.- Años de experiencia en gestión pública: más de 15 años
- 1.4.- Institución laboral actual: Municipalidad Provincial de Jaén
- 1.5.- Cargo que ocupa: Asesor del alcalde

2.- Test de autoevaluación del experto

2.1.- Señale su nivel de dominio acerca de la temática a evaluar:

Marque con una aspa o cruz la siguiente escala (dominio mínimo =1 y dominio máximo =2)

1 2 3 4 5 6 7 8 10

2.2.- Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por Usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted		<input checked="" type="checkbox"/>	
Su propia experiencia		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajos de autores nacionales		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajos de autores extranjeros		<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	<input checked="" type="checkbox"/>		
Su intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		

II.- EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados el modelo de propuesta sobre "Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca"

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparecerá a continuación, marcando con una aspa (X) la columna correspondiente.

Las categorías son:
Inadecuado (1); Poco adecuado (2); Adecuado (3); Muy adecuado (4)

2.1.- Aspectos generales

Nº	Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1	Fundamentación				X
2	Objetivos				X
3	Marco Teórico				X
4	Secuencia Metodológica				X
5	Creatividad				X
6	Comprensión				X
7	Coherencia				X
8	Profundidad				X
9	Pertinencia				X
10	Lenguaje				X
11	Impacto				X

Comentarios o sugerencias:

.....
.....
.....

2.2.- Contenido

Nº	Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1	Representación gráfica del modelo				X
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo				X
3	La programación de los talleres denotan profesionalismo				X
4	Existe coherencia en su estructuración				X
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema				X
6	Existe relación del programa con el				X

	objetivo general				
7	EL objetivo general guarda relación con los objetivos específicos				X
8	Relación de los objetivos específicos con las actividades a trabajar				X
9	Los principios guardan relación con el objetivo				X
10	El contenido es pertinente, para mejorar la problemática				X
11	Su aplicabilidad cumplirá con los objetivos propuestos				X
12	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados				X
13	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social				X
14	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio				X
15	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.				X

Observaciones o sugerencias:

.....
.....
.....
.....

Jaén, 14 de diciembre del 2021



Dr. Wilfredo Zárate Avellaneda
DNI N° 16531706

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR UN EXPERTO

Respetado profesional: **Dr. Andrés Francisco Altamirano Arana**

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, sobre un el diseño de modelo de propuesta de "Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca", me resultará de gran utilidad toda información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Por consiguiente, solicito muy respetuosamente, respuesta a las siguientes interrogantes:

I.- DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DEL EXPERTO

1.- Datos generales del experto:

- 1.1.- Profesión: Licenciado en Administración de Empresas
- 1.2.- Grado académico alcanzado: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
- 1.3.- Años de experiencia en gestión pública: más de 15 años
- 1.4.- Institución laboral actual: Municipalidad Provincial de Jaén
- 1.5.- Cargo que ocupa: Gerente de Administración Tributaria

2.- Test de autoevaluación del experto

2.1.- Señale su nivel de dominio acerca de la temática a evaluar:

Marque con una aspa o cruz la siguiente escala (dominio mínimo =1 y dominio máximo =2)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.2.- Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por Usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	<input checked="" type="checkbox"/>		
Su propia experiencia		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajos de autores nacionales		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajos de autores extranjeros		<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	<input checked="" type="checkbox"/>		
Su intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		

II.- EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados el modelo de propuesta sobre "Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca"

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparecerá a continuación, marcando con una aspa (X) la columna correspondiente.

Las categorías son:

Inadecuado (1) - Poco adecuado (2) - Adecuado (3) - Muy adecuado (4)

2.1.- Aspectos generales

Nº	Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1	Fundamentación				X
2	Objetivos				X
3	Marco Teórico			X	
4	Secuencia Metodológica				X
5	Creatividad				X
6	Comprensión				X
7	Coherencia				X
8	Profundidad				X
9	Pertinencia				X
10	Lenguaje				X
11	Impacto				X

Comentarios o sugerencias:

.....
.....
.....

2.2.- Contenido

Nº	Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1	Representación gráfica del modelo			X	
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo			X	
3	La programación de los talleres denotan profesionalismo				X
4	Existe coherencia en su estructuración				X
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema				X
6	Existe relación del programa con el objetivo general				X

7	EL objetivo general guarda relación con los objetivos específicos				X
8	Relación de los objetivos específicos con las actividades a trabajar				X
9	Los principios guardan relación con el objetivo				X
10	El contenido es pertinente, para mejorar la problemática				X
11	Su aplicabilidad cumplirá con los objetivos propuestos				X
12	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados				X
13	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social				X
14	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio				X
15	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.				X

Observaciones o sugerencias:

.....

.....

.....

.....

Jaén, 14 de diciembre del 2021




Dr. Andrés Francisco Altamirano Arana
DNI N° 06776798.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR UN EXPERTO

Respetado profesional: **Dra. María Carolina Mego Coronel**

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, sobre un el diseño de modelo de propuesta de "Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca", me resultará de gran utilidad toda información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Por consiguiente, solicito muy respetuosamente, respuesta a las siguientes interrogantes:

I.- DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DEL EXPERTO

1.- Datos generales del experto:

- 1.1.- Profesión: Licenciado en Administración de Empresas
- 1.2.- Grado académico alcanzado: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
- 1.3.- Años de experiencia en gestión pública: 20 años
- 1.4.- Institución laboral actual: Municipalidad Provincial de Jaén
- 1.5.- Cargo que ocupa: Sub Gerente de Planeamiento Estratégico y Modernización Municipal

2.- Test de autoevaluación del experto

2.1.- Señale su nivel de dominio acerca de la temática a evaluar:

Marque con una aspa o cruz la siguiente escala (dominio mínimo =1 y dominio máximo =2)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2.- Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por Usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted		X	
Su propia experiencia		X	
Trabajos de autores nacionales		X	
Trabajos de autores extranjeros		X	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición		X	

II.- EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados al modelo de propuesta sobre "Estrategias de liderazgo transformacional para el clima organizacional de los trabajadores en la Gerencia Sub Regional de Jaén – Cajamarca"

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparecerá a continuación, marcando con una aspa (X) la columna correspondiente.

Las categorías son:

Inadecuado (1) - Poco adecuado (2) - Adecuado (3) - Muy adecuado (4)

2.1.- Aspectos generales

Nº	Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1	Fundamentación			X	
2	Objetivos			X	
3	Marco Teórico			X	
4	Secuencia Metodológica			X	
5	Creatividad				X
6	Comprensión			X	
7	Coherencia				X
8	Profundidad			X	
9	Pertinencia				X
10	Lenguaje				X
11	Impacto			X	

Comentarios o sugerencias: **NINGUNA**

2.2.- Contenido

Nº	Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1	Representación gráfica del modelo			X	
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo			X	
3	La programación de los talleres denotan profesionalismo				X
4	Existe coherencia en su estructuración			X	
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema			X	
6	Existe relación del programa con el objetivo general			X	

7	EL objetivo general guarda relación con los objetivos específicos				X
8	Relación de los objetivos específicos con las actividades a trabajar				X
9	Los principios guardan relación con el objetivo				X
10	El contenido es pertinente, para mejorar la problemática				X
11	Su aplicabilidad cumplirá con los objetivos propuestos				X
12	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados				X
13	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social				X
14	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio				X
15	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.				X

Observaciones o sugerencias: _____

.....

.....

.....

.....

Jaén, 14 de diciembre del 2021


 Dra. María Carolina Mego Coronel
 DNI N° 2771 2287