



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Liderazgo transformacional y clima organizacional del personal  
administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja,  
2015**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Durand Villacorta, Erika Alicia (ORCID: 0000-0003-0035-9155)

**ASESORA:**

Mg. Vega Guevara, Miluska (ORCID: 0000-0002-0268-3250)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

LIMA – PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

A mis padres, Gustavo y Mary, por la formación que me dieron e impulso para seguir superándome. A mis hijos Esteban, Rebeca y Abigail por ser el milagro de la vida que Dios me regaló y mi más grande motivación.

### **Agradecimiento**

Al personal administrativo del Comando de Personal del Ejército, por su valiosa colaboración al desarrollo de esta tesis.

A los docentes de la escuela de post grado en Gestión Pública de la Universidad César vallejo, en especial a la Mtra. Miluska Vega, asesora del presente trabajo por su apoyo en las correcciones del mismo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco teórico	5
III. Metodología	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. Resultados	18
V. Discusión	27
VI. Conclusiones	33
VII. Recomendaciones	34
VIII. Referencias	35
Anexos	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de liderazgo transformacional	18
Tabla 2 Niveles de las dimensiones de liderazgo transformacional	19
Tabla 3 Niveles de clima organizacional	20
Tabla 4 Niveles de las dimensiones de clima organizacional	21
Tabla 5 Correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional	22
Tabla 6 Correlación entre la consideración individual y el clima organizacional	23
Tabla 7 Correlación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional	24
Tabla 8 Correlación entre la motivación inspiracional y el clima organizacional	25
Tabla 9 Correlación entre la influencia idealizada y el clima organizacional	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diseño de investigación	13
Figura 2 Niveles de liderazgo transformacional	18
Figura 3 Niveles de las dimensiones de liderazgo transformacional	19
Figura 4 Niveles de clima organizacional	20
Figura 5 Niveles de las dimensiones de clima organizacional	21

## RESUMEN

La investigación titulada “Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército” -San Borja, 2015; tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.

La investigación se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal-correlacional porque se determinó la relación entre las variables de estudio; la población de estudio estuvo conformada por 105 empleados administrativos que laboran en el Comando de Personal del Ejército durante el año 2015, la muestra fue de tipo censal. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

Después del procesamiento de datos se pudo determinar que existe una correlación según coeficiente Rho de Spearman, positiva moderada de 0.553 y una significancia de p-valor 0,000, entre las variables de estudio, los resultados permitieron concluir que, a mejor nivel de liderazgo en la institución mencionada, mejor clima organizacional, y esto conllevará a que exista un ambiente de trabajo agradable para un adecuado desempeño y aseguramiento en el logro de objetivos institucionales.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional

## **ABSTRACT**

The research entitled "Transformational Leadership and Organizational Climate of the administrative staff of the Army Personnel Command" -San Borja, 2015; Its main objective was to determine the relationship between Transformational Leadership and Organizational Climate.

The research was carried out under the non-experimental cross-correlational design because the relationship between the study variables was determined; The study population was made up of 105 administrative employees who work in the Army Personnel Command during 2015, the sample was of a census type. The technique used for data collection was the survey and the instrument the questionnaire in order to collect information on the variables of transformational leadership and organizational climate.

After data processing, it was possible to determine that there is a correlation according to Spearman's Rho coefficient, moderate positive of 0.553 and a significance of p-value 0.000, among the study variables, the results allowed to conclude that, the better the leadership level in the mentioned institution, better organizational climate, and this will lead to a pleasant work environment for adequate performance and assurance in the achievement of institutional objectives.

**Keywords:** Transformational Leadership and Organizational Climate

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos permite alcanzar los diversos objetivos de una institución por parte de las personas que lo conforman, y al ser estos los elementos más importantes por su papel desempeñado en el funcionamiento de la misma, se delinearán políticas que permitan construir un adecuado clima organizacional que incluyan óptimas condiciones de trabajo así como elementos que promueven su motivación, tranquilidad, satisfacción y desarrollo de habilidades y capacidades, las cuales en conjunto, impulsarán el crecimiento personal paralelo al de la institución.

La elaboración de políticas, así como su ejecución, son posible gracias a una gestión consistente, y para ello las organizaciones necesitan de gestores competentes como de líderes capacitados. En palabras de Wiltshire (2018), una organización que quiera sobrevivir en el tiempo necesita contar con un factor crucial: un liderazgo sólido, lo cual se ha observado en cualquier conjunto humano; sin embargo, es importante enfatizar en los cambios de la dinámica del liderazgo, la cual ha cambiado producto del devenir histórico, pero que, al mismo tiempo, ha reformulado el análisis y mejorado nuestra comprensión. A partir de ello, Sayles (1993) sostuvo la importancia de los mandos intermedios, y la necesidad de desarrollar en ellos actitudes de liderazgo. Esta idea es compartida por Daft, Kendrick, y Vershinina (2010) y Mullins (1996), los cuales enfatizan en la interrelación entre jefes de alto rango y directivos. Complementando lo anterior, Walker (2007), pensando desde la gestión pública, expresó que el líder debía poseer una visión amplia y evitar el corto plazo, así como ser un innovador y conseguir resultados positivos.

Es necesario mencionar que hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas dentro de una dinámica global, donde se compite por oportunidades en el mercado y muchas veces se percibe el cambio como amenaza, es en este escenario donde el papel de un líder es decisivo al ser los responsables de realizar dichos cambios (López, Restrepo y López, 2013).

Investigadores a nivel latinoamericano consideran que el liderazgo como un elemento importante en la elevación de la productividad en una organización pues es la habilidad para conducir un grupo hacia el logro de unos objetivos trazados, siendo objetivo fundamental que los mandos en todo nivel jerárquico posean un perfil alejado de la jerarquización, capacidad de trabajo grupal y otros instrumentos

capaces de guiar eficientemente a los empleados (Parada, 2015). Pese a la importancia de lo mencionado se observa en diferentes contextos, la idea equivocada de que tener un grado o posición jerárquica es sinónimo de liderar, cuando más bien esta idea errónea puede conllevar a cometer errores que en muchos casos debiliten la misión institucional.

En un estudio realizado a una empresa en Ecuador acerca de la incidencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional, el 72% de encuestados consideró que no se mantiene un buen liderazgo en la empresa. En cuanto al compromiso de trabajo por parte de las autoridades, el 50% de los empleados manifestó que las autoridades no están comprometidas con sus trabajadores. Respecto al clima organizacional, el 52% de la población encuestada señaló la carencia de un buen clima organizacional (Gonzales et al, 2018), resultados que ponen en manifiesto la falta de influencia positiva en los subordinados, la carencia de motivación e interés en la satisfacción de necesidades del recurso humano.

A nivel nacional, exigencias del fenómeno globalización obligan a las empresas del sector a cambiar estilos de gestión mejorando sus procesos orientados a brindar un mejor producto y/o servicio, sin embargo, sus colaboradores no son totalmente reconocidos y considerados, olvidándose representan en elemento clave de la organización. En el ámbito militar, resultados obtenidos de un total de encuestados en relación con la pregunta si el líder considera necesario tener una misión en conjunto, solo el 17% respondió que siempre frente a un 33% que respondió que a veces, ante la pregunta si el líder dedica tiempo a enseñar y orientar, la mayoría representada por un 37% respondió que rara vez (Bocanegra, 2020).

En el contexto militar, liderazgo es la capacidad de otorgar un propósito, una motivación y una dirección, mientras cumple la misión y mejora la institución (Ejército del Perú, 2013). Las instituciones castrenses en la actualidad se enfrentan a cambios que ponen a prueba no solo la capacidad de respuesta a problemas que se presentan dentro y fuera de sus fronteras, sino también discuten sobre la visión que debe tener su personal con la finalidad de adaptarse a situaciones en las que los recursos son racionalizados.

El Ejército del Perú es el cuerpo ejecutor del Ministerio de Defensa cuya misión principal es proteger a los ciudadanos y defender el territorio del país, además de intervenir en la asistencia durante los desastres y participar de misiones de paz en

el exterior. En cuanto a su estructura organizativa, esta institución está incluida dentro de las Fuerzas Armadas y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; adicionalmente está formado por el Comando de Personal del Ejército (COPERE) que tiene bajo su mando a la Jefatura de Administración del Personal del Ejército (JAPE), Jefatura de Administración de Derechos de Personal del Ejército (JADPE) y Jefatura de Bienestar del Ejército (JBIENE).

Las características laborales dentro de estas dependencias son la carencia de carisma del jefe al no transmitir entusiasmo y confianza a su personal ocasionando una apatía frente al alcance los objetivos, el desinterés en el reconocimiento del buen desempeño, lo que lleva a un trabajo grupal infructuoso, ausencia de unidad, rencillas profesionales, carencia de una comunicación clara y pertinente, escasa identificación institucional y alejamiento de actividades extraprofesionales. Frente a ello, el líder debería establecer estrategias para elevar la motivación e identificación, sin embargo, emula el comportamiento de sus subordinados, así como compartir sus sensaciones y sentimientos, lo que evidencia una ausencia de percepción situacional para con los empleados y él mismo.

Estos hechos manifiestan la importancia de realizar un estudio donde se analice la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército. En relación con la problemática expuesta, surge la siguiente interrogante ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército? Así mismo problemáticas específicas ¿De qué manera se relacionan las dimensiones consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército?

La presente investigación justifica su importancia teóricamente, al permitir analizar las teorías existentes sobre liderazgo-liderazgo transformacional, así como también de clima organizacional, revisión teórica que permite realizar un contraste con la realidad encontrada, conllevando a un análisis detallado y profundo sobre el tema de estudio. Desde una perspectiva práctica, los resultados logrados servirán para que los directivos de la dependencia militar en estudio comprendan que el liderazgo incide notablemente en los empleados, y en la elevación de la calidad del

clima organizacional y en un evidente logro de los objetivos institucionales. Metodológicamente la presente investigación será de aporte a la ciencia y a futuros investigadores, donde las variables, métodos e instrumentos servirán de referencia y guía para posteriores trabajos relacionados con el tema.

Con relación a los objetivos de investigación, se plantean los siguientes: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015; así mismo, los objetivos específicos son: Determinar la relación entre las dimensiones consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015.

En referencia a las hipótesis se formulan las siguientes: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015. Como hipótesis específicas: Las dimensiones consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada se relacionan significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército -San Borja, 2015.

## II. MARCO TEÓRICO

Entre los trabajos realizados en el país sobre las variables de estudio tenemos a Ordoñez y Chávez (2015), quienes estudiaron la conexión entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional, concluyendo la existencia de un nivel moderado entre las variables, obteniendo un rho de Spearman  $r = 0,656$ , con un  $p = 0.000$  ( $p < 0,05$ ). También Silva y Sánchez (2015) realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional del personal de la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera de la Sunat, concluyendo que los estilos de liderazgo transformacional investigados guardan relación con el clima organizacional correlación de Spearman  $\rho = 0,576$ , con un  $p = 0.000$  ( $p < 0,05$ ).

Gárate (2015) buscó determinar la asociación entre el desarrollo organizacional y el liderazgo transformacional en los empleados del Gobierno Regional de Tacna, concluyendo que existe correlación positiva media de  $0,558$ , con un  $p = 0.000$  ( $p < 0,05$ ), entre ambas variables de estudio. Así mismo la contrastación de las hipótesis específicas mostró correlación positiva media entre las dimensiones carisma ( $0.503$ ), motivación inspiracional ( $0,524$ ) y el desarrollo organizacional. Así como una correlación positiva baja entre la consideración individual ( $0.481$ ), estimulación intelectual ( $0.470$ ) y desarrollo organizacional.

De igual modo Muñoz (2017), comprobó la potencial relación entre satisfacción laboral y clima organizacional del sector administrativo del hospital militar del ejército en Jesús María. El autor logró determinar una correlación entre las variables con un Rho de Spearman  $= 0.770$ , así como su significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , es decir, las variables se relacionaban directamente. Así mismo Araujo (2021), buscó definir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo. El estudio mostró la existencia de una correlación significativa entre las variables mencionadas ( $\rho = 0,736$ ) con un nivel de significancia del 5%, es decir  $\alpha = 0,05$ . Así mismo Torres (2019) estudió la conexión entre clima organizacional y liderazgo transformacional, concluyendo que existe relación significativa, habiéndose obtenido una  $\rho = .408$  y  $\text{sig.} = .000$ .

Otro resultado fue el de Jaramillo, Rojas, Acero y Menacho (2021) estudiaron el liderazgo transformacional y su influencia en las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo en las escuelas de Cajatambo. Los autores afirmaron la importancia de la disposición de varias actitudes de los directores para lograr un

impacto positivo en sus subordinados, y al analizar las dimensiones del liderazgo se encontró lo siguiente: tanto la influencia idealizada o carisma, la estimulación intelectual, la motivación y la consideración individual tenían una repercusión estadística significativa en las variables dependientes estudiadas.

En cuanto a investigaciones a nivel internacional sobre las variables de estudio, Herrán y Pérez (2014) buscó la vinculación entre el desempeño laboral y el clima organizacional en el Ministerio de Inclusión Económica y Social de la provincia de Pichincha en Ecuador. La conclusión obtenida fue la corroboración de una relación directa de las variables.

En la investigación de Gonzales, Figueroa y Gonzales (2014), se buscó encontrar la vinculación entre el clima organizacional y el liderazgo de la empresa Catering Gourmet de Durango en México. Los resultados mostraron una diferencia en los niveles para cada una de las dimensiones: la relación más fuerte se presentó entre el liderazgo y la motivación (correlación de Pearson  $r = 0.424$ ), seguido por el liderazgo y la participación (correlación de Pearson  $r = 0.358$ ) y finalmente un nivel bajo entre el liderazgo y la reciprocidad (correlación de Pearson  $r = 0,173$ ).

Así mismo Boada (2017) tuvo como objetivo identificar el clima laboral y su conexión con los tipos de liderazgo existentes. Los resultados evidenciaron que los estilos de liderazgo existentes son el “Laissez-faire”, “Misionero” y “Paternalista”. Al evaluar el clima laboral se encontró la inexistencia de un vínculo entre la forma de liderazgo manejado por el jefe de área y el clima laboral existente en la misma.

Mogrovejo (2020) buscó determinar el grado en que la motivación era influenciada por el clima organizacional, encontrando que el ambiente no era el óptimo para el desarrollo de las tareas y la inexistencia de un apoyo apropiado por parte de los jefes. La conclusión alcanzada fue la comprobación de una relación entre las variables señalada en la correlación de Pearson con un coeficiente de 0.937 y una significancia del 0.000.

Por último, el estudio de Vera (2021) estudió la conexión entre el bienestar, el liderazgo transformacional, y la satisfacción laboral logrando encontrar una relación entre las variables, y obteniendo un Rho de Spearman  $= 0.274$ , demostrando que existe una asociación lineal, positiva y baja con un nivel de significancia de .000 y rechazando la hipótesis nula de la investigación.

La variable liderazgo forma parte de los estudios de psicología social y es, durante la era de transformación, donde se establecieron nuevos estudios con enfoques alternativos en la perspectiva conductual (Harrison, 2018) y en la elección de la motivación intrínseca (King, 1990) para entender los cambios contemporáneos en las organizaciones y las características del nuevo líder. Dentro de esta etapa encontramos dos periodos: el primero, el periodo del carisma, donde el líder es un estado de conciencia, fuerte y creador de una visión que comparte a sus subordinados (Adams, citado por King, 1990); y el segundo, el período de la profecía autocumplida, que se caracteriza por afirmar la transformación tanto del líder como de los subordinados (King, 1990), y de esta forma, coloca a la construcción de expectativas positivas como un tópico importante en este tipo de relación (Field y Van Seters, citado por King, 1990).

El liderazgo es un concepto bastante discutido pues, a lo largo de la historia, las organizaciones sociales han cambiado en su estructura, dirección y, por ello, los decisores han tenido que modificar sus comportamientos. Aquellas fluctuaciones los describe Argyris (citado por Elliot y Ashgar, 2014), quien agrupa los estudios en dos tipos de modelos: el primero, el modelo I se centra en mostrar un lado racional, predominando el control jerárquico, la conformidad, la individualidad y la preferencia en las tareas; por otro lado, el modelo II plantea un liderazgo más abierto y democrático, así mismo, los empleados definen sus objetivos, eligen de forma informada, las decisiones son tomadas de forma conjunta y asumen la responsabilidad de sus acciones. Como se observa, el primer modelo tiende a la frustración pues reprime el cambio, la reforma, y la cooperación entre los miembros, y manteniendo el statu quo (Gingrich, 2007).

En el siglo XXI, el modelo II ha sido el nuevo paradigma sobre el que se ha basado el liderazgo, es decir, se pone énfasis en otorgar a la cadena de mando un carácter más dinámico, menos posicional (Wiltshire, 2018) y más proactivo (tanto en los líderes como en los subordinados) (Gingrich, 2007), debido al cambio de las organizaciones, las cuales, a su vez, están exigidas por las nuevas demandas (Trivedy, 2019). En base a ello, el modelo plantea tres tipos: el primero, el líder carismático visionario, el cual es una persona entusiasta, con una gran confianza, poseedor de una personalidad influyente (Robbins y Coulter, 2005), así como de un alto sentido moral en sus creencias (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

El segundo tipo, el líder transaccional es aquel capaz de orientar y motivar a sus subordinados hacia el alcance de los objetivos trazados, comunicando claramente la importancia de los diversos cargos y funciones dentro de una organización (Stoner, et al., 1996; Robbins y Coulter, 2005), estableciendo así, una cultura organizacional (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

El tercer y último tipo, el liderazgo transformacional se desarrolló a comienzos de los años 80, producto de los rápidos cambios que estaban afectando a las empresas (Elliot y Ashgar, 2014), siendo el autor más importante, Bernard Bass (1985), el cual señaló que este tipo de líder busca una compenetración de los intereses propios de los empleados y las metas de la institución, generando conciencia de su misión en esta (Rådeborn, citado por Norlin, 2021), y obteniendo resultados extraordinarios en ellos; además, él promueve el dinamismo, modificando los deseos, la idiosincrasia, las motivaciones y los valores de los subordinados.

Hacker y Roberts (2004), y Rådeborn (citado por Norlin, 2021) señalan que el líder transformacional posee las siguientes características: creativo, artista, visionario (pensar en el futuro), analítico (capacidad de ser centrado), empoderado, energético (poder interior), constructor de comunidad y administrativo (pensar dentro de la caja). Además, los autores añaden otras características como la posesión de un enfoque interno y externo, la comprensión de la organización por dentro, la atención a los elementos externos, y finalmente, el mantenimiento de un balance en las habilidades, tanto de gestión como de liderazgo (Hacker y Roberts, 2004). Sharma (2017) y (Trivedy, 2019) afirman que, gracias a aquellas características, el líder es una persona que se adapta al ambiente y puede cambiar el paradigma de trabajo, es decir, sabe diseñar sus estrategias de forma contextual.

En cuanto al estudio del liderazgo transformacional en organizaciones militares, Cheeser (2006), Hamad (2015); Gonzales (2016) y McGahey (2019), encontraron la necesidad de la presencia del carisma y del carácter de transformación de los líderes en esta área por el nivel y la clase de labor a la que se encuentran sometidos. Hamad (2015) señala que la relación formada en este campo es de larga duración y sostenible en el tiempo, y por esta razón, los subordinados pueden llegar a sentirse realmente inspirados hasta el punto de cambiar sus intereses por uno más abstracto y desinteresado (en el caso de los

soldados); además la existencia de una sanción, en muchos casos, es innecesaria por el grado de compenetración y trabajo en equipo existente.

Las dimensiones de la variable liderazgo son planteadas por Bass (1985) y Bass y Riggio (2006), y son las siguientes: la influencia idealizada (carisma), el cual es una imagen que proyecta admiración, despierta la sensación de ser imitada, además de originar orgullo, respeto y confianza (Chen, 2003; Chiavenato, 2009). Esto se produce debido a que el líder está atento a las carencias de los otros, llevado por sus altos niveles de ética y moral.

La dimensión de la consideración individual hace referencia a la atención, la empatía, el otorgamiento de oportunidades para los subordinados (Bass, citado por Mendoza y Ortiz, 2006), así como jugar el rol de instructor, crear un ambiente cordial y óptimo para el aprendizaje (Fischman, 2005). En el área militar, esta dimensión debe permitir tener respuestas para el personal, cooperando a mejorar el trabajo, ratificando la motivación, y, lo más importante, reafirmar su autoestima, otorgándole confianza para la realización de las tareas requeridas.

En cuanto a la estimulación intelectual, Bass (1985) y Rådeborn (citado por Norlin, 2021) señalan que el líder transformacional va a estimular las habilidades y la creatividad, a través del requerimiento de nuevas ideas y soluciones, respetando los diversos aportes, sin cuestionamiento alguno, permitiendo, así, el desarrollo profesional de sus subordinados.

La última dimensión, la motivación inspiracional consiste en la comunicación y en el planteo de misiones a los empleados, promoviendo el trabajo en conjunto, ensalzando el optimismo y el entusiasmo, logrando un personal involucrado y comprometido con una visión compartida (Bass, 1985).

Ello también involucra aceptar el cambio y el riesgo correspondiente, otorgando, a su vez, en cada miembro, una visión compartida del futuro con una serie de metas trazadas e inspirando a concentrar grandes esfuerzos e, inclusive ir más allá de sus expectativas para el logro de los mismos (Bass, 1985; Kase, Sáez y Riquelme, 2005; Chiavenato, 2009; Mendoza, 2012).

Estas estrategias dan a entender que el líder constituye un estímulo ambiental (Hackman, citado por Chen, 2003), influyendo tanto individual como grupalmente (Chen, 2003). A su vez, se puede entrever que estas acciones deben estar guiadas

por el interés público, el bien colectivo y la prioridad de construir nuevos objetivos, superiores (Tourish, 2013).

Al igual que el liderazgo, la variable clima organizacional también fue estudiada por la psicología social y surgió a partir del deseo por comprender las influencias situacionales en el comportamiento, investigación llevada a cabo por Burrhus Skinner (Ehrhart, Schneider, y Macey, 2014).

El enfoque considerado para el estudio se encuentra en el grupo de primeras investigaciones sobre el tema realizadas durante los años sesenta, y entre los tópicos que compartieron se encuentran: el grado en que las diferencias individuales eran moderadas por el clima, al igual que el vínculo entre la estructura y el clima de la organización, y la posible relación directa entre la satisfacción, el clima o el rendimiento (Ehrhart et al., 2014).

La teoría general más divulgada que analiza diferentes aspectos relacionados al clima organizacional fue la sustentada por Litwin y Stringer (1978) citados por Arnao y Villegas (2015), quienes conciben al clima organizacional como un aspecto interno de la organización, observado por todos los empleados e influyente en las actitudes y conductas de estos. Los autores mencionados fueron los pioneros en conceptualizar el clima organizacional, su teoría pretende describir elementos importantes del comportamiento de los trabajadores integrantes de una organización, empleando nociones como el ambiente y la motivación.

Al respecto se puede deducir que el enfoque de Litwin y Stringer busca mejoras en el clima laboral, tema que se sabe tiene implicaciones en la conducta de las personas y en la percepción que tienen estas de su ambiente de trabajo. Así mismo esta teoría sostiene que el promover distintos climas en las organizaciones tiene que ver con los estilos de liderazgo y activación de elementos como la motivación, la satisfacción y el desempeño.

La teoría sobre clima propuesta por Litwin y Stringer, fue revisada años después por Stringer (2002) citado por Arnao y Villegas (2015), cuyo modelo sustenta que el clima determina el desempeño de una organización al estar directamente asociada con la motivación, es decir la fuerza puesta por los empleados en su labor.

Aquella motivación es producto de las actitudes y acciones del líder, las cuales tratan de influir en la conducta de los empleados. Esto es señalado por Stringer

(2002), el cual menciona que ciertas formas de liderazgo son capaces de producir tal energía motivacional y modificar los sentimientos y comportamientos, creando un ambiente de dinamismo.

El clima organizacional, a comparación del liderazgo, presenta una mayor complejidad en su definición. En primer lugar, Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2011), y Ehrhart, et al. (2014) confirman una amplia variación en los aspectos enfatizados en las distintas definiciones del constructo, desde la distinción de las organizaciones, su estabilidad en el tiempo, la percepción de los empleados, y el influjo en su comportamiento individual. Un punto adicional es su ligazón inevitable y necesaria con otros elementos, lo cual llevaría a considerarlo un término incompleto por sí solo (Braithwaite, Hyde y Pope, 2010).

Los problemas mencionados han ocasionado la inexistencia de un consenso respecto a la definición. Hoßbach (2019) señala dos vertientes: uno subjetivista, el cual considera el clima desde una perspectiva de creación de sentido; mientras que el otro, el objetivista, lo estructura como patrones independientes a las percepciones individuales.

Entre las definiciones subjetivistas encontramos a Gray (2007), el cual afirma que la existencia de microclimas dentro de una organización es evidencia para conceptualizar al clima organizacional como una experiencia individual regida por el nivel de coincidencia entre las características objetivas de la organización y la idiosincrasia de la persona. Dentro del mismo enfoque Ehrhart et al. (2014) señala que es la concepción compartida por los empleados del conjunto, tanto de hechos, políticas y procedimientos, así como de conductas recompensadas y apoyadas.

Entre los autores que plantean definiciones objetivistas tenemos a Schein (2010) señalando al clima organizacional como una suma de patrones, los cuales son transmitidos a los nuevos integrantes por su correcto funcionamiento en la empresa (lo que les ha otorgado el carácter de válidos). Poole y McPhee (citados por Schneider y Barbera, 2014) lo definen como las reglas y recursos que subyacen a las interacciones de una organización, mientras que Ekvall (citado por Hoßbach, 2019) lo conceptualiza como el conjunto de sentimientos, actitudes y comportamientos propios de una institución, siendo aquellos independientes de sus miembros.

En cuanto a su medición, Cooper, Cartwright y Earley (2001) mencionan el uso de instrumentos cuantitativos, los cuales utilizan las percepciones de las políticas formales e informales, los objetivos, los medios para llevarlos a cabo y las prácticas y procedimientos, obteniendo así un promedio de cómo es percibido el entorno por los miembros de una organización.

Litwin y Stinger (1978) establecieron nueve dimensiones para medir el clima en una organización, de las cuales, para la presente investigación, se consideraron cuatro (debido a la adaptación a nuestro objeto de estudio): la identidad institucional, el cual es un sentimiento que incluye la pertenencia a una institución, la percepción de ser un miembro valioso del equipo, y la idea de compartir las metas personales con las de la institución; ello da a entender la percepción del trabajador, no de un modo jerárquico, sino de una forma más horizontal, como un colaborador.

La otra dimensión son las relaciones interpersonales que consiste en la percepción de la presencia de un agradable ambiente laboral y cordiales relaciones en cada uno de los niveles, lo cual permite la formación de dos tipos de grupos: el formal (producto de la estructura de la institución) y el informal (generado a partir de la relación de amistad) (Litwin y Stringer, 1978).

La siguiente dimensión, el reconocimiento, está referido a la valoración de los empleados sobre los beneficios recibidos por un buen desempeño, el cual si es estructurado adecuadamente puede establecer un buen ambiente laboral (Litwin y Stringer, 1978).

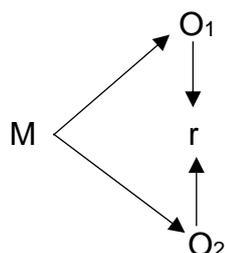
Finalmente, la última dimensión, la dinámica institucional (Litwin y Stringer, 1978), representa la evaluación de los trabajadores sobre los procedimientos establecidos que puedan afectar sus actividades. El resultado es el producto de la decisión de la empresa al elegir un sistema más burocrático o uno que promueva una labor más libre y un poco menos estructurada (Litwin y Stringer, 1978).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación es de carácter básica, al respecto Vara (2012) considera a este tipo de investigación como tradicional, que busca generar conocimiento, determinar un vínculo entre las variables, ajustar teorías, fundar nuevas perspectivas para comprender los hechos y elaborar instrumentos para medirlos.

En lo referente al diseño de este estudio, fue de corte no experimental descriptivo transversal y correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2014) considera que en este diseño de investigación no existe la alteración o manipulación de las variables de estudio (liderazgo transformacional y clima organizacional), además la recolección de información se realizó en un momento en el tiempo, teniendo como objetivo la descripción y el análisis del nivel de relación entre ambas variables, según lo muestra el esquema:



*Figura 1* Diseño de investigación

Tomado de Metodología de la Investigación por R. Hernández et al. (2010)

Donde:

M= Muestra

O<sub>1</sub>= Observación de la Variable 1

O<sub>2</sub>=Observación de la Variable 2

r=Correlación entre dichas variables

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Liderazgo transformacional

Bass citado por Mendoza y Ortiz (2006) menciona que el liderazgo transformacional es aquel en el cual se sobrepasa los límites y los intereses propios en beneficio de la institución, no aceptando el curso regular de los eventos y deseando, en cambio, transformarlos, así como la idiosincrasia, los valores y las motivaciones de los trabajadores, y provocando un efecto notable en aquellos.

Así mismo la definición operacional parte de los resultados obtenidos del cuestionario de liderazgo transformacional, el cual considera cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores: la **consideración individual**, el cual cuenta con el trato personal y el apoyo; la **estimulación intelectual**, con la promoción del cambio y animar a un mayor empeño; la **motivación inspiracional**, con la motivación institucional e individual; y la **Influencia idealizada**, con el atributo y la conducta. La escala de medición de la variable es de tipo ordinal.

#### Clima organizacional

Litwin y Stringer citado por Thompson y Rose (2011), conceptualizan al clima organizacional como una característica permanente que delimita el ambiente interno de todo tipo de organización, que es experimentado por todos sus integrantes y que influye en su desempeño. En lo referente a la definición operacional nace de los resultados conseguidos del cuestionario de clima organizacional que comprende cuatro dimensiones con sus correspondientes indicadores: **Identidad institucional**: vínculo con la organización, mayor adhesión entre los trabajadores, involucramiento en las tareas y un disfrute por la realización de las tareas; **relaciones interpersonales**: diálogo constante entre el personal, colaboración mutua y seguridad; **reconocimiento**: estímulo a la capacitación, elogios más frecuentes que sanciones, se identifican más habilidades que puntos débiles; **dinámica institucional**: conoce estructura y organización, conoce normas de convivencia, coordina las actividades e interviene en las decisiones. Esta escala es de medición ordinal.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

La población estuvo compuesta por 105 empleados administrativos de ambos sexos del Comando de Personal del Ejército

La muestra presenta un carácter censal debido porque la población es pequeña o finita, y debido a ello fue considerada en su totalidad. Ramírez (2007) afirma ello, además de agregar de que en caso de poblaciones grandes se debe recurrir a una muestra.

La unidad de análisis es el empleado civil administrativo del Comando de Personal del Ejército.

### **3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta, el cual permite aplicar preguntas dirigidas a un grupo de personas para analizar características, opiniones, hábitos, etc. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Los instrumentos empleados fueron el cuestionario de Liderazgo transformacional y de Clima organizacional. Ambos cuestionarios son de la autoría de Morocho (2010). En lo referente a la variable 1 el instrumento está compuesto por 24 ítems, ordenado bajo una escala tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), casi nunca (2), intermedio (3), casi siempre (4), siempre (5), y dividido en cuatro dimensiones: Consideración individual con 06 ítems, estimulación intelectual con 05 ítems, motivación inspiracional con 07 ítems e influencia idealizada con 06 ítems, de los cuales se tienen como resultados los rangos bajo: [24 – 56>, medio: [57 – 88>, alto: [89 - 120]

en el cual solo se marca una respuesta. La aplicación es individual durante el lapso de 25 minutos.

Por otro lado, con respecto a la variable 2, el instrumento comprende 24 ítems, dispuesto bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), casi nunca (2), intermedio (3), casi siempre (4), siempre (5) y está dividido en cuatro dimensiones: identidad institucional con 08 ítems, relaciones interpersonales con 07 ítems, reconocimiento con 05 ítems y dinámica institucional con 04 ítems. Su aplicación es individual durante 25 minutos.

Los instrumentos han sido adaptados bajo mi autoría mediante una validez de contenido por criterio de jueces, en la que se alcanzó una validez aceptable, siendo aprobado por 4 jueces: Maestro en Investigación César del Castillo

Talledo; Maestro en Gestión Pública Juan Tamani Salazar , Dr. Dennis Jaramillo Ostos y Maestro en Gestión Pública Willy Mamani Humpire . Con respecto a su confiabilidad por Alfa de Cronbach se obtuvieron valores de 0.928 para el instrumento de Liderazgo transformacional y 0,926 para Clima organizacional, representando estos niveles alta confiabilidad para aplicación de ambos instrumentos, la prueba piloto estuvo conformada por 20 personas con características parecidas a la muestra de la presente investigación.

### **3.5 Procedimiento**

La investigación se planteó en 2 etapas. La primera correspondiente al diseño, en la que desarrolló el proyecto de investigación, compilando información teórica referente a las variables de estudio, así como investigaciones previas en el contexto nacional e internacional. Con respecto a la segunda etapa se procedió al desarrollo de la investigación, contando con los medios de recolección de datos, teniendo ya la aprobación de los cuestionarios por juicio de expertos y así aplicarlos en el campo de estudio.

Se solicitó la autorización correspondiente a las autoridades responsables de los departamentos de la institución mencionada en los objetivos del estudio, disponiendo de dicho permiso se procedió con el recojo de datos mediante el uso de los cuestionarios respectivos a cada concepto, después de concluir con esta etapa se procedió a exportar y procesar la información recopilada en el software SPSS y así responder a las preguntas de investigación.

### **3.6 Método de análisis de datos**

El método estadístico fue el empleado para el análisis de datos en sus dos niveles: descriptivo e inferencial. Luego se procedió con el siguiente protocolo: Los resultados se procesaron en el formato Excel para luego exportarlos al SPSS 25. Dentro de este software se aplicó el Alfa de Cronbach. El análisis estadístico hizo uso de procedimientos descriptivos como tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos estadísticos. A continuación, se estableció el contraste de las hipótesis aplicando la prueba de correlación de Rho de Spearman para comprobar el grado de relación presente entre las variables y las respectivas dimensiones.

### **3.7 Aspectos éticos**

En el aspecto ético, es necesario resaltar la solicitud de un permiso a las autoridades del Comando de Personal del Ejército, así como también la aprobación de los empleados administrativos a los cuales se les informó sobre el carácter reservado de sus respuestas y que los resultados sólo serían para fines académicos. Además, en esta investigación se han citado adecuadamente a los autores para no incurrir en plagio.

## IV. RESULTADOS

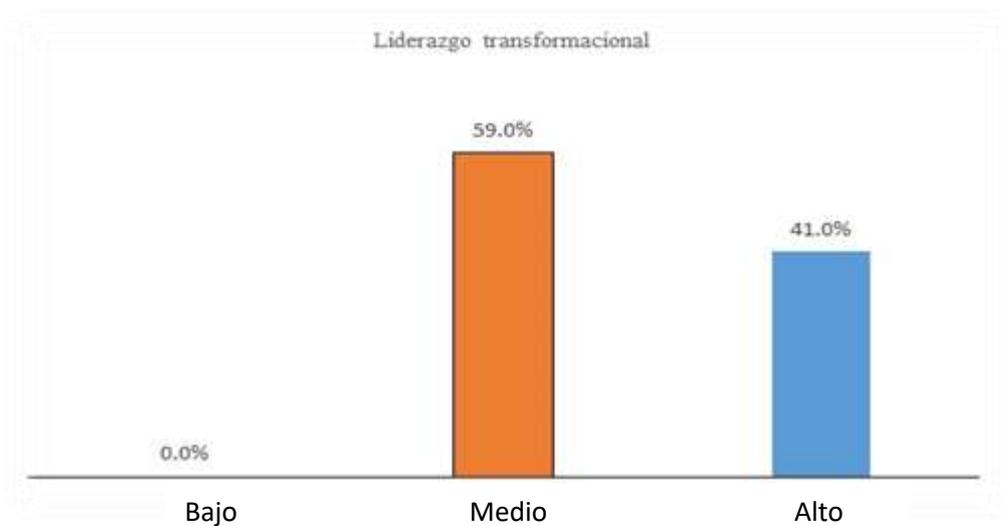
### 4.1 Resultados descriptivos

#### Descripción de la variable Liderazgo transformacional

Tabla 1

*Niveles de liderazgo transformacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	62	59.0
Alto	43	41.0
Total	105	100



*Figura 2. Niveles de Liderazgo transformacional*

Como se observa en la tabla 1 y la figura 2, el liderazgo transformacional muestra un nivel medio con el 59%, seguido de un nivel alto con el 41%, demostrando que las características del líder son deficientes pero sin alcanzar un nivel crítico por no presentar alguna frecuencia en el nivel bajo.

## Descripción de las dimensiones de Liderazgo transformacional

Tabla 2

### Niveles de las dimensiones de liderazgo transformacional

Nivel	Consideración individual		Estimulación intelectual		Motivación inspiracional		Influencia idealizada	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	0	.0%	27	25.7%	0	.0%	3	2.9%
Medio	7	6.7%	50	47.6%	48	45.7%	73	69.5%
Alto	98	93.3%	28	26.7%	57	54.3%	29	27.6%
Total	105	100.0%	105	100.0%	105	100.0%	105	100.0%

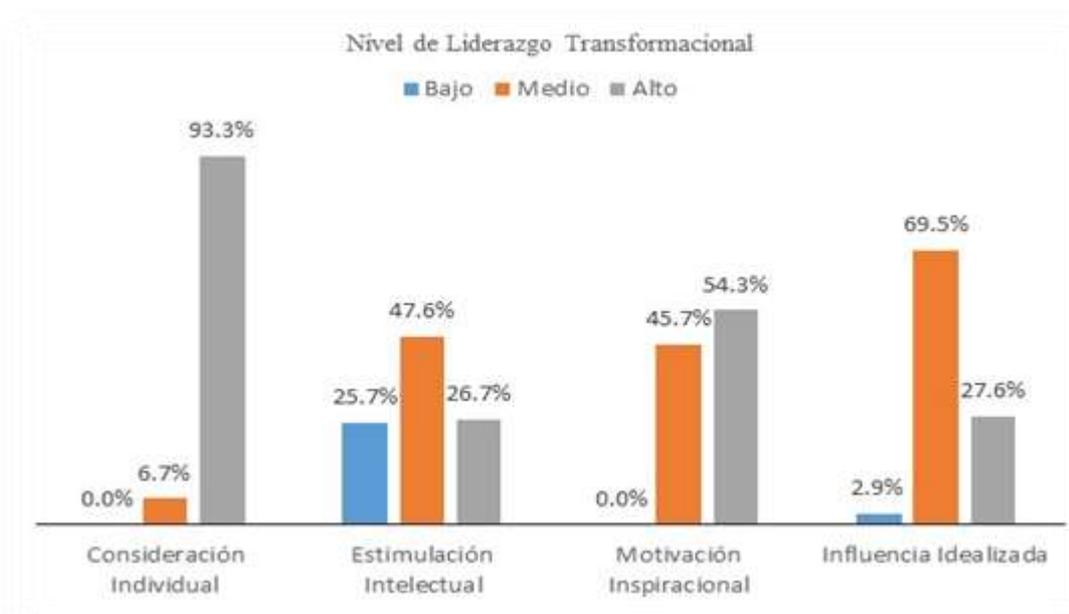


Figura 3. Niveles de las dimensiones de liderazgo transformacional

La tabla 2 y la figura 3 indican que la dimensión consideración individual está en el nivel alto con 93,3%. Asimismo, la dimensión estimulación intelectual está en el nivel medio y representa el 47,6%, la dimensión motivación inspiracional muestra un nivel alto con 54,3% y finalmente la dimensión influencia idealizada se encuentra en el nivel medio con el 69,5%.

## Descripción de la variable Clima organizacional

Tabla 3

### Niveles de clima organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	66	62,9
Alto	39	37,1
Total	105	100



Figura 4. Niveles del clima organizacional

La tabla 3 y la figura 4, muestran los niveles de la variable clima organizacional, en donde se evidencia que se encuentra en el nivel medio con el 62,9%, seguido del nivel alto con el 37,1%. Así, al igual que el liderazgo transformacional, esta variable presentaría deficiencias que deben ser subsanadas para alcanzar niveles más altos y evitar un potencial descenso.

## Descripción de las dimensiones de Clima organizacional

Tabla 4

### Niveles de las dimensiones de clima organizacional

Nivel	Identidad institucional		Relaciones interpersonales		Reconocimiento		Dinámica institucional	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	0	.0%	5	4.8%	86	81.9%	97	92.4%
Medio	45	42.9%	93	88.6%	19	18.1%	8	7.6%
Alto	60	57.1%	7	6.7%	0	.0%	0	.0%
Total	105	100.0%	105	100.0%	105	100.0%	105	100.0%



Figura 5. Niveles de las dimensiones de Clima organizacional

Como se observa en la tabla 4 y la figura 5, la dimensión identidad institucional está en el nivel alto con el 57,1%, la dimensión relaciones interpersonales se encuentra en el nivel medio con el 88,6%. Sin embargo, la dimensión reconocimiento está en el nivel bajo con un 81,9%, de igual manera la dimensión dinámica institucional muestra un nivel bajo representado en un 92,4%.

## 4.2 Resultados inferenciales

### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército- San Borja, 2015

H<sub>1</sub>: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

Regla de decisión:

Si  $P\_valor < 0,05$ , rechazar H<sub>0</sub>

Si  $P\_valor \geq 0,05$ , aceptar H<sub>0</sub>

Tabla 5

*Correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional*

Correlaciones		liderazgo transformacional	clima organizacional
Rho de Spearman	liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,553**
		N	,000
	clima organizacional	Coeficiente de correlación	105
		Sig. (bilateral)	,553**
		N	,000
			105

En la tabla 5, se observa que la significancia bilateral o p-valor = 0,000 < 0,05, lo cual indica que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Spearman (0,553) indica que la relación es positiva moderada. Por lo tanto, no se acepta la hipótesis H<sub>0</sub> y se concluye que: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

### Primera hipótesis específica

H<sub>0</sub> La consideración individual no se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército, 2015.

H<sub>1</sub> La consideración individual se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

Tabla 6

*Correlación entre la consideración individual y el clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>		consideración individual	clima organizacional	
Rho de Spearman	consideración individual	1,000	,344**	
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	clima organizacional	Coeficiente de correlación	,344**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	105	105	

En la tabla 6, se evidencia la significancia bilateral o p-valor = 0,000 < 0,05, lo cual permite afirmar que la dimensión consideración individual se relaciona significativamente con el clima organizacional. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman (0,344\*\*) indica que esta relación es positiva baja, resultado que conlleva a no aceptar H<sub>0</sub>. Por consiguiente, se concluye que: La consideración individual se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

## Segunda hipótesis específica

H<sub>0</sub> La estimulación intelectual no se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército, 2015.

H<sub>1</sub> La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

Tabla 7

*Correlación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>		estimulación intelectual	clima organizacional
Rho de Spearman	estimulación intelectual	1,000	,536**
	clima organizacional	,536**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	105	105
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se observa en la tabla 7, la significancia bilateral o p-valor = 0,000 < 0,05, lo cual permite afirmar que la dimensión estimulación intelectual se relaciona significativamente con el clima organizacional. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Spearman (0.536\*\*) indica que la relación es positiva moderada. Estos resultados no permiten aceptar H<sub>0</sub>. Por lo tanto, se concluye que: La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015



#### Cuarta hipótesis específica

H<sub>0</sub> La influencia idealizada no se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército, 2015.

H<sub>1</sub> La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

Tabla 9

*Correlación entre la influencia idealizada y el clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>		influencia idealizada	clima organizacional
Rho de Spearman	influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,654**
		N	.
			,000
	clima organizacional	Coeficiente de correlación	105
		Sig. (bilateral)	,654**
		,000	1,000
		,000	.
	N	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se observa en la tabla 9, la significancia bilateral o p-valor = 0,000 < 0,05, lo cual permite afirmar que, la dimensión influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Spearman (0.654\*\*) indica que la relación es positiva moderada. Estos resultados no permiten aceptar H<sub>0</sub>. Por lo tanto, se concluye que: La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército - San Borja, 2015

## V. DISCUSIÓN

La forma de conducir una organización y el ambiente dentro del mismo son conceptos importantes en la consideración del estudio de las instituciones contemporáneas, sean de carácter públicas como privadas y que, además, ayudan al desarrollo de los actores involucrados en las mismas, y es por ello que esta investigación trató de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército en San Borja en el año 2015. En este apartado se discutirán los resultados obtenidos con los trabajos que sirvieron como antecedentes, y sumado a ello, se compararán con las teorías expuestas en el marco teórico.

La hipótesis general planteaba una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional apreciado por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército, y los resultados fueron un rho de Spearman  $r = 0.553$ , lo que nos demuestra que la relación es positiva y media con un nivel de significancia de  $.000 < 0,01$ , indicando la existencia de relación entre las variables. Estos indicadores nos llevan a rechazar la hipótesis nula, llegando a aceptar la hipótesis alterna y establecer la existencia de una relación positiva y media entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Esta información coincide parcialmente con lo obtenido por Torres (2019) quien estudió la conexión entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en un establecimiento de salud en Piura, el cual encontró un rho =  $.408$  y un nivel de significancia de  $.000 < 0,01$ . Por otro lado, hallamos similitud con los resultados de Ordoñez y Chávez (2015), los cuales confirmaron una relación moderada entre liderazgo y clima organizacional. Así mismo, Silva y Sánchez (2015) concluyeron en la existencia de una correlación positiva media entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. El nivel de correlación de nuestra investigación también coincide con lo reportado por Gárate (2015) el cual encontró una correlación positiva media entre ambas variables de estudio. En Ecuador, Vera (2021) analizó la relación entre el bienestar, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral logrando obtener un rho =  $0.274$  y un nivel de significancia de  $.000 < 0,01$ . Finalmente, Boada (2017) no encontró un vínculo entre los modelos de liderazgo y el clima laboral.

Los resultados descriptivos señalaron que el 59.0% del personal administrativo considera la existencia de un nivel medio de la variable del liderazgo transformacional en el Comando de Personal del Ejército. En relación al clima organizacional, se halló que el 62.9% de empleados refiere que existe un clima organizacional de nivel medio, información que no coincide con la perspectiva formulada antes de llevar a cabo la investigación en este organismo, lo cual nos hace suponer la presencia de posibles motivos especiales, como los basados en la rígida jerarquización del cuerpo militar (temor a decir la verdad) o el carácter de los encuestados (tomar con poca seriedad el cuestionario), lo que llevó a obtener los resultados expresados.

Lo formulado anteriormente plantea una cuestión: si bien se partió con una percepción positiva por parte de los trabajadores, la información resultante da a entender la existencia de imperfecciones en las actitudes de las autoridades, lo cual afecta el comportamiento y la sensación de los empleados sobre su lugar de trabajo. Al respecto del liderazgo, Koontz (2012) asocia nuestras variables señalando que la visión del líder es importante tanto para la motivación como para la construcción de un adecuado clima laboral. Gingrich (2007) señaló que la cadena de mando tuvo que adquirir un carácter más proactivo a lo largo del tiempo y nuestros resultados mostrarían una parcial deficiencia para implementar ello, o al menos ciertas características como las descritas por Hacker y Roberts (2004) y Rådeborn (citado por Norlin, 2021), de las cuales podríamos citar la creatividad. Por otro lado, otras se vuelven necesarias, tal como lo señalaron Cheeser (2006), Hamad (2015), Gonzales (2016) y McGahey (2019), quienes resaltaron la presencia del carisma, el carácter energético y el empoderamiento en las organizaciones militares debido a la singularidad de sus labores. Un punto importante es lo establecido por Hamad (2015), el cual agregó que, en este tipo de instituciones, las relaciones son de larga duración por lo que tienden a hacerse sostenibles, llegando a existir una compenetración única y altos niveles de inspiración, característica que no corresponde totalmente a nuestro caso.

En relación al clima organizacional, Arnao y Villegas (2015) explicaron que el clima es un aspecto que influye en las actitudes y conductas de los colaboradores, por lo tanto, como lo menciona Chiavenato (2011), también afectaría la motivación de los empleados, siendo esta alta cuando las condiciones son favorables y brindan

satisfacción, sin embargo, cuando el clima es bajo y frustrante, la motivación es baja y tiende a propiciar estados de depresión, inconformidad, desinterés y apatía. Adicional a ello, Stringer (2002) señaló que ciertos tipos de liderazgo producen un alto nivel de energía motivacional y son capaces de modificar los sentimientos y comportamientos que diseñan un ambiente de dinamismo. Finalmente, utilizando las dimensiones establecidas por Litwin y Stringer (1978), podríamos deducir que, en nuestro estudio, todas ellas se encuentran alteradas, es decir, la identidad institucional puede ser pobre, las relaciones interpersonales pueden ser poco cordiales, el reconocimiento puede ser inexistente, y en la dinámica institucional, la opinión de los trabajadores podría ser considerada ocasionalmente.

En cuanto a la primera hipótesis específica se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.344 y el valor de significancia de  $.000 < 0,01$ , determinando que existe una correlación positiva entre la consideración individual y el clima. Este valor difiere de lo encontrado por Torres (2019) al analizar las dimensiones del liderazgo transformacional y el clima organizacional en un establecimiento de salud, alcanzando, en el caso de la consideración individual, un coeficiente de correlación de 0.503. Así mismo Gárate (2015), al analizar esta dimensión con el desarrollo organizacional obtuvo un coeficiente de 0.481. Finalmente, Silva y Sánchez (2015) obtuvo, de relacionar la consideración individual con el clima organizacional, un coeficiente de correlación de 0.481.

Los resultados descriptivos sobre la consideración individual mostraron que es la dimensión con mayor porcentaje, pues el 93.3% del personal administrativo la considera con un nivel alto, esto da a entender que el personal estaría percibiendo la preocupación del líder por otorgarles un adecuado bienestar, así como una relación personalizada entre los involucrados. Por otro lado, este porcentaje difiere con lo obtenido por Torres (2019), donde el personal entrevistado la consideró de nivel bajo con un 53,2%.

La información descriptiva se respalda con lo propuesto por Fischman (2005), el cual mencionó que la consideración individual establece un estado de preocupación por las personas, deseando motivarlas y desarrollarlas, basándose en sus necesidades, pudiendo así, establecer una guía para su perfeccionamiento, es decir, el líder como entrenador. Igualmente, Bass (1985) y Bass y Riggio (2006) explicaron que esta dimensión está referida a la atención, la empatía y el

otorgamiento de oportunidades para los subordinados. En el caso del campo militar, la consideración individual ayuda a mejorar el trabajo, reafirma la motivación y la autoestima, brindándoles confianza y seguridad.

En relación a la segunda hipótesis específica arrojó un coeficiente de correlación de 0.536 y un nivel de significancia de  $.000 < 0,01$ , estableciendo la existencia de una correlación positiva media entre la dimensión estimulación intelectual y la variable clima organizacional. Este valor difiere ligeramente de lo obtenido por Torres (2019) al estudiar aquella dimensión y el clima organizacional, el cual alcanzó un coeficiente de correlación de 0.435. Igualmente, Gárate (2015), al analizar esta dimensión con el desarrollo organizacional obtuvo un coeficiente de 0.470. Finalmente, Silva y Sánchez (2015) consiguió un coeficiente de correlación de 0.594.

Los resultados descriptivos arrojaron, para esta dimensión, que el 47.6% de encuestados consideraba a la estimulación intelectual en un nivel medio, sin embargo, es importante resaltar que un 25.7% del personal consideró a esta dimensión con un nivel bajo, y significaría que los directivos del Comando carecen de ciertas capacidades que permiten estimular al personal para ser más innovadores y creativos al presentar ideas o soluciones a los problemas, sin cuestionar sus opiniones ni criticar sus errores, construyendo así un empoderamiento y un desarrollo de habilidades acorde a sus funciones. Así mismo, aquel valor difiere de Torres (2019), quien encontró que el personal calificaba a la estimulación intelectual con un nivel medio, alcanzando un porcentaje de 67,9%.

Lo expuesto anteriormente está replicado por Rådeborn (citado por Norlin, 2021), quien define esta dimensión como el impulso de las habilidades y la creatividad, a través del requerimiento de nuevas ideas y soluciones, respetando los aportes sin prejuizgamientos. Un punto interesante es lo expuesto por Bass (1985), el cual daba por hecho la calidad profesional de los subordinados, y en base a ello, el líder los comandaría, intentando desarrollar sus particulares fortalezas e incrementando, de esta forma, su calidad profesional. Chiavenato (2009) comparte esta perspectiva añadiendo un carácter racional pues el líder debe promover las capacidades para la solución de problemas en la institución.

Los resultados de la tercera hipótesis específica fueron un coeficiente de correlación de 0.508 y un nivel de significancia de  $p\text{-valor} = .000 < 0,01$ ,

determinando que existe una correlación positiva media de entre la dimensión motivación inspiracional y la variable clima organizacional. Este valor contrasta con lo encontrado por Torres (2019) al analizar la motivación y el clima organizacional, donde se alcanzó un coeficiente de correlación de 0.803. Por otro lado, Gárate (2015), al analizar esta dimensión con el desarrollo organizacional obtuvo un resultado similar al de nuestra investigación con un coeficiente de 0.524. Finalmente, Silva y Sánchez (2015) obtuvo un coeficiente de correlación similar de 0.580.

Así mismo, los resultados descriptivos muestran que el 54.3% de encuestados consideró a esta dimensión de nivel alto frente a un 45.7% que la consideró de nivel medio, es decir, se muestra la necesidad de corregir ciertos aspectos en la motivación que impulse el entusiasmo y el optimismo de los trabajadores y contribuya a un mayor involucramiento que propicie el alcance de los objetivos y el compromiso de llevar a cabo la visión de la institución. Este resultado difiere con la investigación de Torres (2019), donde también se obtuvo un nivel medio, pero con un porcentaje de 68,8%.

Aquellos cambios hacen mención a lo expuesto por Torrish (2013), el cual mencionó que las acciones de los empelados deben estar guiados por el interés público, el bien colectivo y la prioridad de construir nuevos objetivos. Por otro lado, Mendoza y Ortiz (2006) señalaron que la motivación es una característica transversal pues será de gran influencia para el mismo líder como para los trabajadores, empleando una simbología para centrar esfuerzos, comunicando un proyecto que refleje optimismo, soltura y seguridad, y permita altos niveles de actuación de los equipos. Así mismo, Chen (2003) afirmó que el líder es un estímulo ambiental que ejerce influencia tanto individual como grupalmente. Finalmente, Bass (1985) enfatizaba sobre la comunicación, además de la necesidad de promover el trabajo grupal, el optimismo y el entusiasmo.

Finalmente, la cuarta hipótesis obtuvo un coeficiente de correlación de 0.654 y el nivel de significancia es  $p\text{-valor} = .000 < 0,01$ , determinando que existe una correlación positiva media entre la dimensión influencia idealizada (carisma) y la variable clima organizacional. Este valor coincide con lo encontrado por Torres (2019) al lograr un coeficiente de correlación de 0.622. Del mismo modo, Gárate (2015), al analizar esta dimensión con el desarrollo organizacional obtuvo un

coeficiente de 0.503. Finalmente, Silva y Sánchez (2015) logra una similitud al alcanzar un coeficiente de correlación de 0.604.

Acercas de los resultados descriptivos se observó que el 69.5 % de personal administrativo considera a la influencia idealizada con un nivel medio, la cual podría mejorar al tomarse medidas para aumentar la confianza y el entusiasmo, trabajar en el respeto al personal manifestándoles su compromiso y lealtad para con ellos. Este resultado coincide con los niveles alcanzados por Torres (2019), el cual encontró que los empleados también calificaban a la dimensión con un nivel medio y con un porcentaje de 64.2%.

Los resultados anteriores pueden ser producto de ciertas falencias en los líderes, tal como lo explicó Cornejo (2015) acerca de los líderes transformacionales, quienes son inherentemente carismáticos, resultando en modelos para sus empleados, inspirando confianza y respeto, y otorgándoles la debida atención para cubrir sus necesidades para un adecuado desempeño. Así mismo, Chiavenato (2009) mencionó que el carisma ayuda al líder a proporcionar visión y sentido a las tareas o a un proyecto en particular, infundir orgullo, respeto y confianza. Finalmente, Bass (citado por Mendoza y Ortiz, 2006) expuso que ese carisma permite visualizar al líder como agente poseedor de un alto grado de moralidad, confianza e integridad, permitiéndole también, encabezar las luchas contra las crisis.

Por último, el estudio de las variables de esta investigación y los resultados hallados deben ser un incentivo para profundizar y seguir analizando las percepciones de los actores involucrados en el campo militar, un área que ha sido poco estudiada en nuestro país desde nuestra perspectiva.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Referente al objetivo general, al analizar el vínculo entre el liderazgo transformacional y clima organizacional percibido por los trabajadores del área administrativa del Comando de Personal del Ejército es significativa positiva moderada, muestra una significancia de  $p=.000$  y un rho de Spearman de .553, resultado que rechaza la hipótesis nula.

**Segunda:** Referente a la correlación entre la dimensión consideración individual y el clima organizacional observado por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército, se encontró una significancia bilateral de .000 y un coeficiente de rho de Spearman de .344, lo que permitió determinar que existe una relación positiva baja.

**Tercera:** Al analizar el vínculo entre la estimulación intelectual y el clima organizacional, se encontró una significancia de .000 y un coeficiente de correlación de .536, concluyendo en la existencia de una relación positiva pero moderada, entendiendo que el nivel de estimulación intelectual se relaciona con el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército.

**Cuarta:** Al analizar el vínculo entre la motivación inspiracional y el clima organizacional, se encontró una significancia .000 y un coeficiente de relación de .508, resultado que permitió determinar una relación positiva y moderada, por lo que se establece que la motivación inspiracional se relaciona de forma significativa con el clima organizacional observado por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército.

**Quinta:** Al analizar la correlación entre la influencia idealizada y el clima organizacional, se halló una significancia .000 y un coeficiente de relación de .654, resultado que establece la existencia de una relación positiva y moderada, concluyendo que la influencia idealizada se relaciona de manera significativa con el clima organizacional observado por el personal administrativo del Comando de Personal del Ejército.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Brindar los resultados obtenidos tanto al departamento administrativo como al coronel jefe de la sub Jefatura de administración de personal civil, y sugerirle la elaboración de planes de capacitación que permitan mejorar el nivel del liderazgo en el área estudiada y proyectarla hacia la institución, lo cual, a su vez, incidirá en la elevación del clima organizacional, permitiendo enmendar las deficiencias existentes.

**Segunda:** Extender el modelo de investigación más allá de la sub Jefatura de administración de personal civil e incluir el resto de las dependencias del Ejército, buscando corroborar la información o encontrar nueva para aportar al análisis del liderazgo transformacional y clima organizacional, tomando en cuenta características como el sexo, las condiciones del trabajo y el tiempo de labor en la institución.

**Tercera:** Realizar investigaciones complementarias en el área y en la institución que determinen las causas de los niveles obtenidos tanto en el liderazgo como en el clima, incidiendo en el carácter de los jefes y su relación con los subordinados.

**Cuarta:** Incentivar a otros especialistas en gestión a realizar investigaciones que exploren otras dimensiones, así como otras teorías en la sub Jefatura de administración de personal civil del Ejército.

**Quinta:** Efectuar investigaciones comparativas en otras dependencias de las fuerzas armadas (la Fuerza Aérea y la Marina de Guerra) y en las sub Jefaturas equivalentes al objeto de nuestra investigación, buscando determinar características comunes o disímiles que aporten a explicar la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en dependencias militares con personal civil.

## VIII. REFERENCIAS

- Araujo, L. (2021) *Clima Organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de transporte-Región Junín-periodo 2018*. [tesis de maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales] Recuperado de <http://repositorio.caen.edu.pe/handle/caen/205>
- Arnao, J. C. y Villegas, A. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/687>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. (2<sup>o</sup> ed.). Londres: Sage
- Bass, B. (1985) *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. (2<sup>o</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers
- Boada, I. (2017). *Liderazgo y clima laboral en CLINMEYD S.A. Northospital*. [tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10019>
- Bocanegra, E. (2020). *Estilo de Liderazgo de los jefes del personal administrativo del Estado Mayor de la Aviación del Ejército del Perú, Callao-2019*. Recuperado de repositorio institucional del Instituto Científico y Tecnológico del Ejército - ictc/handle/123456789/276
- Braithwaite, J., Hyde, P. y Pope, C. (2010). *Culture and climate in health care organizations*. London: Palgrave Macmillan
- Cheeser, D. (2006). *Transformational leadership: an imperative for Army Reserve readiness in the 21st century*. US Army War College, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA449818.pdf>
- Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (7<sup>o</sup> ed.) México: Mc Graw Hill
- Cooper, C., Cartwright, S. y Earley, P. (2001). *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
- Cornejo, M. (2015). *El poder del carisma*. México: Líder Editores
- Daft, R., Kendrick, M., y Vershinina, N. (2010). *Management*. Singapore: South Western Cengage Learning
- Ehrhart, M., Schneider, B. y Macey, W. (2014). *Organizational climate and culture. An introduction to theory, research and practice*. Nueva York: Routledge
- Ejército del Perú (2013). *RE-1-54 Liderazgo Militar*
- Elliot, K. y Ashgar, A. (2014). *Transformational Leadership in Science Education: A Quebec Perspective*. En I. Saleh y M. Khine. Reframing Transformational Leadership New School Culture and Effectiveness (pp. 99-115). Rotterdam: Sense Publishers
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador*. Tomo I. Lima: Fondo editorial UPC
- Gárate, F. (2015). *El liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en opinión a los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5586>
- Gingrich, N. (2007). *Transformational leadership*. En R. Morse, T. Buss y C. Kinghorn. Transforming public leadership for the 21st century (pp.23-33). Nueva York: National Academy of Public Administration
- Gonzales, J. (2016). *Leadership styles in military settings and their influences on program satisfaction* [Tesis de maestría, Georgia Southern University]. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1461>
- Gonzales, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V., y Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42 (95), 241-252. ISSN:0798-0329. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- Gonzales, R. Figueroa, M. y Gonzales, M. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2) 45-62. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2327908>

- Gray, R. (2007). *A climate of success. Creating the right organizational climate for high performance*. Amsterdam: Elsevier
- Hacker, S. y Roberts, T. (2004). *Transformational leadership. Creating organizations of meaning*. Milwaukee: American Society for Quality
- Hamad, H. (2015), Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational?. *International Journal on Leadership*, 3(1), 1-8. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2921153>
- Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research. A critical approach to new and existing paradigms*. Escocia: Palgrave Macmillan
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5° ed.). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Herrán, M. y Pérez, L. (2014). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Dirección provincial de Pichincha Quito*. [tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Hoßbach, C. (2019). *Organizational climate for creativity. Exploring the influence of distinct types of individual differences*. Halle: Springer Gabler
- Jaramillo, D., Rojas, W., Acero, L. y Menacho, A. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación en ciencias de la educación*, 5(20), 1249–1257. Disponible en <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- Kase, K. Sáez, F. y Riquelme, H. (2005). *Transformational CEOs. Leadership and management success in Japan*. Massachusetts: Edward Elgar
- King, A. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–56. Disponible en <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14° ed.) México: Mc Graw Hill
- Litwin, S. y Stinger, G. (1978). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica

- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1),149-157. ISSN: 0122-1701
- McGahey, J. (2019). *Transformational leadership: a soldier's need for creativity in the Maine Army National Guard* [Tesis de maestría, Universidad de Southern Maine]. <https://digitalcommons.usm.maine.edu/etd/349>
- Mendoza, A. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional. *Revista del Centro de investigación*, 10(38), 189-206. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la facultad de Ciencias Económicas*, XIV(1), 118-134. Disponible en <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=90900107>
- Mogrovejo, M. (2020). *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*. [tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14220>
- Morocho, L. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad de satélite Santa Rosa Región Callao. [Tesis para optar el grado académico de maestro en educación]. Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6008386f-1061-4d5c-8bca-a6deec11acd/content>
- Mullins, L. (1996). *Management and organizational behavior*. (4° ed.). London: Pittman Publishing
- Muñoz, J. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Militar Central del Ejército, Jesús María 2017* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23515>
- Norlin, L. (2021). *The courage to lead through values. How management by values supports transformational leadership, culture and success*. New York: Routledge

- Ordoñez, A. y Chávez, R. (2015.) *Liderazgo transformacional y Clima Organizacional según el personal del Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables*. [tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6159>
- Parada, G. (2015). *Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13876>.
- Ramírez, J. (2019). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral*. Disponible en <https://www.proquest.com/dissertations-theses/estilos-de-liderazgo-y-satisfacción-laboral/docview/2293039657/se-2?accountid=37408>
- Ramírez, T. (2007). *Como hacer un proyecto de investigación*. Venezuela: Panapo
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8º ed.). México: Pearson Educación
- Sayles, L. (1993). *The Working Leader*. New York: Free Press
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4º ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Schenider, B. y Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Nueva York: Oxford University Press
- Sharma, M. (2017). *Radical transformational leadership. Strategic action for change agents*. Berkeley: North Atlantic Books
- Silva, R. y Sánchez, M. (2015). *Liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional del personal de la Intendencia Nacional Técnica Aduanera de la Sunat*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D., (1996). *Administración* (6º ed.) México: Prentice Hall
- Torres, S. (2019). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal del establecimiento de salud I4-Los Algarrobos, Piura 2019*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43750>
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership. A critical perspective*. East Sussex: Routledge
- Trivedy, D. (2019). *Our classrooms. Perceptiveness and its implications for transformational leadership*. Nueva York: Business Expert Press
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa* (2º ed.). Lima: USMP

- Vera, H. (2021). *Liderazgo transformacional en el bienestar laboral del talento humano en la industria atunera de Manta*. [tesis de licenciatura, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/24172>
- Walker, D. (2007). *Prólogo*. En R. Morse, T. Buss y C. Kinghorn. *Transforming public leadership for the 21st century* (pp. ix-xii). Nueva York: National Academy of Public Administration
- Wiltshire, K. (2018). *Leadership concepts and approaches*. En K. Wiltshire, A. Malhotra y M. Axelsen. *Transformational leadership and not for profits and social enterprises* (pp. 3-14). Nueva York: Routledge

## ANEXO 1

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>							
<b>TÍTULO:</b> Liderazgo transformacional y clima organizacional percibido del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Dimensiones e indicadores		Marco metodológico		
<p><b>Problema general:</b> ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja,2015?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> Pe1 ¿De qué manera se relaciona la consideración individual con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015?</p> <p>Pe2 ¿De qué manera se relaciona la estimulación intelectual con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015?</p> <p>Pe3¿De qué manera se relaciona la motivación inspiracional con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015?</p> <p>Pe4De qué manera se relaciona la influencia idealizada con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja,2015</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Oe1 Determinar la relación entre la consideración individual y el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p> <p>Oe2 Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p> <p>Oe3 Determinar la relación entre la motivación inspiracional y el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p> <p>Oe4 Determinar la relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja,2015</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> He1 La consideración individual se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015.</p> <p>He2 La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p> <p>He3 La motivación inspiracional se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p> <p>He4 La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015</p>	<b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b>		<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental-transversal-correlacional</p> <p><b>Población:</b> 105 empleados administrativos que laboran en el Comando de Personal del Ejército.</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra es de tipo censal. Tamaño de la muestra 105 empleados administrativos</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta para ambas variables de estudio</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario con escala de Likert para ambas variables</p> <p><b>Análisis de datos:</b> <b>Descriptivo</b> mediante tablas de frecuencia, gráficos de barras <b>Inferencial:</b> Mediante prueba de coeficiente Rho de Spearman</p>		
			Dimensiones	Indicadores		Ítems	Niveles
			Consideración individual	Trato personal		1,2,3	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Intermedio 4. Casi siempre 5. Siempre
				Apoyo		4,5,6	
			Estimulación intelectual	Promoción del cambio		7,8,9	
				Potenciación esfuerzo		10,11	
			Motivación inspiracional	Institucional		12,13,14	
				Individual		15,16,17,18	
			Influencia idealizada	Atributo		19,20,21	
				individual		22,23,24	
			<b>Variable 2: Clima organizacional</b>			Ítems	Niveles
			Identidad institucional	Compromiso con la institución		1,2,3	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Intermedio 4. Casi siempre 5. Siempre
				Cohesión entre el personal		4,5	
				Participación en las actividades		6	
				Satisfacción por la labor realizada		7,8	
Relaciones interpersonales	Comunicación entre el personal	9,10,11					
	Valores e ideales compartidos	12					
	Cooperación y ayuda mutua	13					
	Confianza	14,15					
Reconocimiento	Estímulo a la capacitación	16,17,18					
	Elogios más frecuentes que sanciones	19					
	Se identifican más habilidades que puntos débiles	20					
Dinámica institucional	Conoce estructura y organización	21					
	Conoce normas de convivencia	22					
	Relaciones de coordinación	23					
	Participación en la toma de decisiones	24					

## ANEXO 2

### Operacionalización de variables

#### Variable 1. Liderazgo transformacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rangos
El liderazgo transformacional es aquel proceso de liderazgo que trasciende los intereses personales por el bien de la organización, donde no se acepta el estado de las cosas, sino que existe un esfuerzo apasionado por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de los seguidores, generando un efecto profundo y extraordinario en éstos (Bass, 1985).	Es medida a través de 4 dimensiones: Consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional e Influencia idealizada, con 8 indicadores y un total de 24 ítems; la primera dimensión con 06 ítems, la segunda con 05 ítems, la tercera con 07 ítems y la cuarta dimensión con 06 ítems	Consideración individual	Trato personal Apoyo	1,2,3,4,5,6	Ordinal  1. Nunca 2. Casi nunca 3. Intermedio 4. Casi siempre 5. Siempre	Alto [89 - 120] Medio [57 – 88> Bajo [24 – 56>
		Estimulación intelectual	Promoción del cambio Potenciación esfuerzo mayor Institucional	7,8,9,10,11		
		Motivación inspiracional	Individual Atributo	12,13,14,15,16,17,18		
		Influencia idealizada	Conducta	19,20,21,22,23,24		

## Variable 2. Clima organizacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rangos
Característica inherente del ambiente interno, percibido por todos los empleados e influyente en las actitudes y conductas de estos (Litwin y Stringer, 1978).	Es medida a través de 4 dimensiones: Identidad institucional, relaciones interpersonales, reconocimiento y dinámica institucional, con 15 indicadores y un total de 24 ítems; la primera dimensión con 08 ítems, la segunda con 07 ítems, la tercera con 05 ítems y la cuarta dimensión con 04 ítems	Identidad Institucional	Compromiso con la institución	1,2,3,4,5,6,7,8	Ordinal	Alto [89 - 120] Medio [57 – 88> Bajo [24 – 56>
			Cohesión entre el personal			
			Participación en las actividades			
			Satisfacción por la labor realizada			
		Relaciones interpersonales	Comunicación entre el personal	9,10,11,12,13,14,15		
			Valores e ideales compartidos			
			Cooperación y ayuda mutua			
		Reconocimiento	Confianza	16,17,18,19,20		
			Estímulo a la capacitación			
			Elogios más frecuentes que sanciones Se identifican más habilidades que puntos débiles			
Dinámica institucional	Conoce estructura y organización	21,22,23,24				
	Conoce normas de convivencia					
	Relaciones de coordinación					
			Participación en la toma de decisiones			

## ANEXO 3

### Instrumento de medición de liderazgo transformacional CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

#### PRESENTACION

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el nivel de liderazgo transformacional en el Comando de Personal del Ejército- 2015, con el objeto de contribuir a la mejora de problemas. Las respuestas que des se conservarán como privadas. Se le pide cordialmente contestar con veracidad los siguientes ítems.

#### INSTRUCCIONES

Escribe una x en el casillero que crea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

Siempre (5), casi siempre (4), intermedio (3), casi nunca (2), nunca (1)

VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
DIMENSION 1: CONSIDERACION INDIVIDUAL						
N/0	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Sus necesidades y habilidades personales son consideradas por su jefe					
2	Le concede su jefe atención personal en situaciones problemáticas					
3	Su jefe le informa antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que le afectan					
4	Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades					
5	Su jefe está atento a las prioridades y necesidades de los trabajadores					
6	Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades					
DIMENSIÓN 2 : ESTIMULACION INTELECTUAL						
7	Su jefe le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
8	Su jefe estimula la tolerancia a las diferencias de opinión					
9	Le estimula su jefe a expresar sus ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo					
10	Sus aportes a la solución de problemas son de interés de su jefe					
11	Normalmente su jefe le motiva a hacer más de lo que en principio esperaba hacer					
DIMENSIÓN 3 : MOTIVACION INSPIRACIONAL						
12	Expresa su jefe confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales					
13	Su jefe presenta una convincente visión del futuro de la institución					
14	Normalmente su jefe persuade la práctica de valores institucionales					
15	Su jefe le motiva aumentar la confianza en Ud. mismo					
16	Normalmente su jefe lo orienta a metas y objetivos que son alcanzables					
17	Su jefe le muestra los beneficios que conduce el alcanzar metas y objetivos institucionales					
18	Desarrolla en usted su jefe un sentido de orgullo de pertenecer a la institución					
DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA						
19	Su jefe va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
20	Su jefe le inspira autoridad y confianza					
21	Desarrolla su jefe un sentido de lealtad y compromiso con usted					
22	Su jefe considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
23	Su jefe es coherente entre lo que dice y lo que hace					
24	Considera que su jefe es competente en el trabajo que realiza					

**Instrumento de medición de clima organizacional**  
CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

**PRESENTACION**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el clima organizacional percibido por el personal administrativo en el Comando de Personal del Ejército-2015, con el objeto de contribuir a la mejora de problemas. Las respuestas que des se conservarán como privadas. Se le pide cordialmente contestar con veracidad los siguientes ítems.

**INSTRUCCIONES**

Escribe una x en el casillero que crea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

Siempre (5), casi siempre (4), intermedio (3), casi nunca (2), nunca (1)

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL						
DIMENSION 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL						
N/O	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
25	Se siente identificado con la misión y visión institucional					
26	Se siente ud. comprometido con los objetivos y metas planteadas					
27	Comparte sus objetivos personales con los de la institución					
28	Se integra fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes					
29	Considera que existe trabajo en equipo para resolver problemas de interés común					
30	Tiene ud. dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades?					
31	Se siente orgulloso de pertenecer a la institución					
32	Se siente identificado con la labor que realiza					
DIMENSIÓN 2 : RELACIONES INTERPERSONALES						
33	Considera que existe un grato ambiente de trabajo					
34	Considera que existe un diálogo fluido entre el personal					
35	Existen conflictos o enemistades entre el personal					
36	Percibe la existencia de valores e ideales compartidos					
37	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre el personal					
38	Considera que existe libertad para expresar sus ideas					
39	Conoce su jefe los problemas que aquejan al personal					
DIMENSIÓN 3 : RECONOCIMIENTO						
40	En su institución se ofrece oportunidades para el desarrollo profesional del personal					
41	Existe equidad en el acceso a cursos de capacitación					
42	Considera que el desempeño de calidad es reconocido por su institución					
43	Son más frecuentes los elogios que las sanciones					
44	Su jefe se fija más en sus habilidades que en sus puntos débiles					
DIMENSIÓN 4: DINAMICA INSTITUCIONAL						
45	Conoce la estructura orgánica de su institución					
45	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y aplicables					
47	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución					
48	Existe participación activa del personal en la toma de decisiones					

## ANEXO 4

### Resultados de la confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos	0	.0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.928	24

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	81.7500	197.461	.628	.926
VAR00002	81.9500	194.261	.666	.925
VAR00003	81.9500	197.734	.480	.927
VAR00004	81.9500	194.261	.666	.925
VAR00005	81.9500	197.734	.480	.927
VAR00006	81.9500	194.261	.666	.925
VAR00007	82.8500	184.029	.612	.925
VAR00008	82.9000	187.989	.746	.923
VAR00009	83.1500	184.450	.560	.927
VAR00010	82.6000	179.516	.698	.923
VAR00011	83.2000	188.274	.624	.925
VAR00012	82.1500	191.082	.505	.927
VAR00013	81.9000	193.884	.654	.925
VAR00014	81.7500	197.461	.628	.926

VAR00015	81.9500	194.261	.666	.925
VAR00016	81.9500	197.734	.480	.927
VAR00017	82.9000	187.989	.746	.923
VAR00018	83.1500	184.450	.560	.927
VAR00019	81.9500	194.261	.666	.925
VAR00020	81.9500	197.734	.480	.927
VAR00021	83.4500	190.050	.535	.926
VAR00022	82.9500	194.471	.431	.928
VAR00023	83.1500	184.450	.560	.927
VAR00024	82.6000	179.516	.698	.923

---

Base de datos prueba piloto variable Liderazgo transformacional

N°	BASE DE DATOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																							
	Consideración individual						Estimulación intelectual					Motivación inspiracional						Influencia idealizada						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	5	4	5	4	3	3	4	1	3	1	4	4	4	5	3	4	4	5	2	2	4	1
2	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	3	4	4	4	4	2	1	4	4	2	4	1	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	3	4	3	4	2	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	1	2	3	1
6	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2
7	5	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4	4	5	4	4	2	2	4	4	3	2	2	3
8	5	4	5	4	5	4	4	3	1	5	3	5	3	5	4	5	3	1	4	5	3	2	1	5
9	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	1	3	3	5	
10	4	4	5	4	5	4	1	2	1	5	1	5	5	4	4	5	2	1	4	5	2	3	1	5
11	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
12	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5
13	3	2	3	2	3	2	3	1	4	3	3	4	4	3	2	3	1	4	2	3	3	3	4	3
14	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	1	3	3	4	4	4	3	1	4	4	1	3	1	3
15	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	3	4
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	2	3	1	2	3	4	4	4	4	4	3	1	4	4	3	4	1	2
20	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	1	2	3	3

## Resultados de la confiabilidad de instrumento clima organizacional

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	20	100.0
Casos Excluidos	0	.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.926	24

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	80.9500	212.997	.531	.923
VAR00002	80.3500	213.818	.499	.924
VAR00003	80.5500	211.208	.674	.921
VAR00004	79.9500	215.418	.628	.922
VAR00005	81.4500	204.155	.698	.920
VAR00006	80.4000	217.305	.707	.922
VAR00007	80.9500	218.471	.306	.928
VAR00008	79.9500	228.997	.097	.928
VAR00009	80.6500	219.608	.358	.926
VAR00010	80.7500	218.303	.457	.924
VAR00011	81.0500	228.155	.055	.931
VAR00012	80.6500	216.134	.597	.922
VAR00013	80.7000	213.589	.604	.922
VAR00014	80.1500	217.713	.582	.923
VAR00015	81.0500	209.208	.540	.923
VAR00016	81.2500	199.987	.739	.919
VAR00017	81.4500	199.945	.794	.918

VAR00018	81.7500	207.566	.704	.920
VAR00019	81.2500	207.987	.766	.919
VAR00020	80.9000	199.358	.757	.919
VAR00021	80.5000	210.053	.618	.922
VAR00022	80.0500	216.997	.580	.923
VAR00023	81.1500	210.766	.636	.921
VAR00024	81.0500	211.734	.698	.921

---

Base de datos prueba piloto variable Clima organizacional

N°	BASE DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL																							
	Identidad institucional								Relaciones interpersonales							Reconocimiento					Dinámica institucional			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5	2	2	3	1	3	3	2	2	1	4	4	3	3
2	2	4	3	4	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	1	1	2	2	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	2	2	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	1	3	4	3	3
6	1	5	4	5	2	3	4	5	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	1	4	2	2
7	3	3	4	5	3	4	1	5	2	3	2	3	4	4	2	1	2	3	2	3	4	4	3	3
8	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	2	5	3	4	3	3
9	2	5	5	5	5	5	1	5	2	5	4	5	3	4	4	5	3	1	3	3	5	4	3	3
10	4	3	3	5	1	4	5	5	4	2	4	3	2	4	5	2	1	2	3	5	4	4	1	2
11	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	5	5	2	2
13	3	5	3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
14	3	2	2	4	3	4	4	5	4	4	1	3	4	5	4	1	3	1	3	4	3	3	2	3
15	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
16	4	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2
17	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
18	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4
19	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	2	3	4	4	4	5	3	3
20	2	2	3	3	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	1	1	2	1	3	4	3	3

## ANEXO 5

### Validación de instrumentos

#### Certificado de validación (Experto 1)



#### Validez de instrumento de liderazgo transformacional

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

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>								
1	Sus necesidades y habilidades personales son consideradas por su jefe	✓		✓		✓		
2	Le concede su jefe atención personal en situaciones problemáticas	✓		✓		✓		
3	Su jefe le informa antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que le afectan	✓		✓		✓		
4	Normalmente su jefe lo ayuda a mejorar sus capacidades	✓		✓		✓		
5	Su jefe está atento a las prioridades y necesidades de los trabajadores	✓		✓		✓		
6	Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELECTUAL</b>								
7	Su jefe le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	✓		✓		✓		
8	Su jefe estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	✓		✓		✓		
9	Le estimula su jefe a expresar sus ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo	✓		✓		✓		
10	Sus aportes a la solución de problemas son de interés de su jefe	✓		✓		✓		
11	Normalmente su jefe le motiva a hacer más de lo que en principio esperaba hacer	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACION INSPIRACIONAL</b>								
12	Expresa su jefe confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales	✓		✓		✓		
13	Su jefe presenta una convincente visión del futuro de la institución	✓		✓		✓		
14	Normalmente su jefe persuade la práctica de valores institucionales	✓		✓		✓		
15	Su jefe le motiva aumentar la confianza en Ud. mismo	✓		✓		✓		
16	Normalmente su jefe lo orienta a metas y objetivos que son alcanzables	✓		✓		✓		
17	Su jefe le muestra los beneficios que conduce el alcanzar metas y objetivos institucionales	✓		✓		✓		
18	Desarrolla en usted su jefe un sentido de orgullo de pertenecer a la institución	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>								
19	Su jefe va más allá de su propio interés por el bien del grupo	✓		✓		✓		
20	Su jefe le inspira autoridad y confianza	✓		✓		✓		
21	Desarrolla su jefe un sentido de lealtad y compromiso con usted	✓		✓		✓		

22	Su jefe considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	✓		✓		✓	
23	Su jefe es coherente entre lo que dice y lo que hace	✓		✓		✓	
24	Considera que su jefe es competente en el trabajo que realiza	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficientes los ítems para medir dimensiones

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DEL CASTILLO TALLEDO CESAR HUMBERTO  
DNI: 0.7035192

Especialidad del validador: DOCTOR, INGENIERO, MAESTRO EN INVESTIGACION, DOCENTE METODOS ESTADISTICOS

..20...de Agosto del 2015.

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

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

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

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

  
**CÉSAR HUMBERTO DEL CASTILLO TALLEDO**  
DOCTOR EN EDUCACIÓN  
MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA  
INGENIERO QUÍMICO  
CIP 37617

**Validez de instrumento de Clima organizacional**
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>								
1	Conoce ud. la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
2	Se siente ud. comprometido con los objetivos y metas planteadas	✓		✓		✓		
3	Comparte sus objetivos personales con los de la institución	✓		✓		✓		
4	Se integra fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes	✓		✓		✓		
5	Considera que existe trabajo en equipo para resolver problemas de interés común	✓		✓		✓		
6	Tiene ud. dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades?	✓		✓		✓		
7	Se siente orgulloso de pertenecer a la institución	✓		✓		✓		
8	Se siente identificado con la labor que realiza	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>								
9	Considera que existe un grato ambiente de trabajo	✓		✓		✓		
10	Considera que existe un dialogo continuo entre el personal	✓		✓		✓		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal	✓		✓		✓		
12	Percibe la existencia de valores e ideales compartidos	✓		✓		✓		
13	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre el personal	✓		✓		✓		
14	Considera que existe libertad para expresar sus ideas	✓		✓		✓		
15	Conoce su jefe los problemas que aquejan al personal	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: RECONOCIMIENTO</b>								
16	En su institución se ofrece oportunidades para el desarrollo profesional del personal	✓		✓		✓		
17	Existe equidad en el acceso a la capacitación	✓		✓		✓		
18	Considera que el desempeño de calidad es reconocido por su institución	✓		✓		✓		
19	Son más frecuentes los elogios que las sanciones	✓		✓		✓		
20	Su jefe se fija más en sus habilidades que en sus puntos débiles	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: DINAMICA INSTITUCIONAL</b>								
21	Conoce ud. la estructura orgánica de su institución	✓		✓		✓		
22	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y aplicables	✓		✓		✓		
23	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución	✓		✓		✓		
24	Existe participación activa del personal en la toma de decisiones	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficientes los ítems para medir la dimensión

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DEL CASTILLO TALLEDO, CESAR HUMBERTO  
DNI: 07035192

Especialidad del validador: DOCTOR, INGENIERO, MAESTRO EN INVESTIGACIÓN, DOCENTE METODOS ESTADISTICOS

...20...de Agosto del 2015

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

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

  
CÉSAR HUMBERTO DEL CASTILLO TALLEDO  
DOCTOR EN EDUCACIÓN  
MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA  
INGENIERO QUÍMICO  
CIP 57617

**Certificado de validación (Experto 2)**

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b>							
1	¿Sus necesidades y habilidades personales son consideradas por su jefe?	X		X		X		
2	¿Le concede su jefe atención personal en situaciones problemáticas?	X		X		X		
3	¿Su jefe le informa antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que le afectan?	X		X		X		
4	¿Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades?	X		X		X		
5	¿Su jefe está atento a las prioridades y necesidades de los trabajadores?	X		X		X		
6	¿Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	¿Su jefe le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?	X		X		X		
8	¿Su jefe estimula la tolerancia a las diferencias de opinión?	X		X		X		
9	¿Le estimula su jefe a expresar sus ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo?	X		X		X		
10	¿Sus aportes a la solución de problemas son de interés de su jefe?	X		X		X		
11	¿Normalmente su jefe le motiva a hacer más de lo que en principio esperaba hacer?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
12	¿Expresa su jefe confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales?	X		X		X		
13	¿Su jefe presenta una convincente visión del futuro de la institución?	X		X		X		
14	¿Normalmente su jefe persuade la práctica de valores institucionales?	X		X		X		
15	¿Su jefe le motiva a aumentar la confianza en Ud. mismo?	X		X		X		
16	¿Normalmente su jefe lo orienta a metas y objetivos que son alcanzables?	X		X		X		
17	¿Su jefe le muestra los beneficios que conduce el alcanzar metas y objetivos institucionales?	X		X		X		
18	¿Desarrolla en usted su jefe un sentido de orgullo de pertenecer a la institución?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿Su jefe va más allá de su propio interés por el bien del grupo?	X		X		X		

20	¿Su jefe le inspira autoridad y confianza?	X		X		X	
21	¿Desarrolla su jefe un sentido de lealtad y compromiso con usted?	X		X		X	
22	¿Su jefe considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma?	X		X		X	
23	¿Su jefe es coherente entre lo que dice y lo que hace?	X		X		X	
24	¿Considera que su jefe es competente en el trabajo que realiza?	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficientes los ítems para medir dimensiones.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg:** Juan Celso Tamani Salazar      **DNI:** 44275341

**Especialidad del validador:** Maestro en Gestión Pública

**Lima, 27 de agosto de 2015**

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

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

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

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>							
1	¿Se siente identificado con la misión y visión institucional?	X		X		X		
2	¿Se siente ud. comprometido con los objetivos y metas planteadas?	X		X		X		
3	¿Comparte sus objetivos personales con los de la institución?	X		X		X		
4	¿Se integra fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista? diferentes	X		X		X		
5	¿Considera que existe trabajo en equipo para resolver problemas de interés común?	X		X		X		
6	¿Tiene ud. dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades?	X		X		X		
7	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	X		X		X		
8	¿Se siente identificado con la labor que realiza?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Considera que existe un grato ambiente de trabajo?	X		X		X		
10	¿Considera que existe un diálogo fluido entre el personal?	X		X		X		
11	¿Existen conflictos o enemistades entre el personal?	X		X		X		
12	¿Percibe la existencia de valores e ideales compartidos?	X		X		X		
13	¿Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre el personal?	X		X		X		
14	¿Considera que existe libertad para expresar sus ideas?	X		X		X		
15	¿Conoce su jefe los problemas que aquejan al personal?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: RECONOCIMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	¿En su institución se ofrece oportunidades para el desarrollo profesional del personal?	X		X		X		
17	¿Existe equidad en el acceso a cursos de capacitación?	X		X		X		
18	¿Considera que el desempeño de calidad es reconocido por su institución?	X		X		X		
19	¿Son más frecuentes los elogios que las sanciones?	X		X		X		
20	¿Su jefe se fija más en sus habilidades que en sus puntos débiles?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	¿Conoce la estructura orgánica de su institución?	X		X		X		
22	¿Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y aplicables?	X		X		X		

23	¿Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución?	X		X		X	
24	¿Existe participación del personal en la toma de decisiones?	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficientes los ítems para medir dimensiones.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Juan Celso Tamani Salazar      DNI: 44275341**

**Especialidad del validador: Maestro en Gestión Pública**

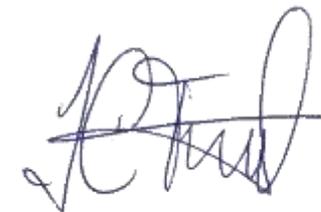
**Lima, 27 de agosto de 2015**

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

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

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

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

### Certificado de validación (Experto 3)

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b>								
1	¿Sus necesidades y habilidades personales son consideradas por su jefe?	X		X		X		
2	¿Le concede su jefe atención personal en situaciones problemáticas?	X		X		X		
3	¿Su jefe le informa antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que le afectan?	X		X		X		
4	¿Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades?	X		X		X		
5	¿Su jefe está atento a las prioridades y necesidades de los trabajadores?	X		X		X		
6	¿Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>								
7	¿Su jefe le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?	X		X		X		
8	¿Su jefe estimula la tolerancia a las diferencias de opinión?	X		X		X		
9	¿Le estimula su jefe a expresar sus ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo?	X		X		X		
10	¿Sus aportes a la solución de problemas son de interés de su jefe?	X		X		X		
11	¿Normalmente su jefe le motiva a hacer más de lo que en principio esperaba hacer?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>								
12	¿Expresa su jefe confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales?	X		X		X		
13	¿Su jefe presenta una convincente visión del futuro de la institución?	X		X		X		
14	¿Normalmente su jefe persuade la práctica de valores institucionales?	X		X		X		
15	¿Su jefe le motiva a aumentar la confianza en Ud. mismo?	X		X		X		
16	¿Normalmente su jefe lo orienta a metas y objetivos que son alcanzables?	X		X		X		
17	¿Su jefe le muestra los beneficios que conduce el alcanzar metas y objetivos institucionales?	X		X		X		
18	¿Desarrolla en usted su jefe un sentido de orgullo de pertenecer a la institución?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>								
19	¿Su jefe va más allá de su propio interés por el bien del grupo?	X		X		X		

20	¿Su jefe le inspira autoridad y confianza?	X		X		X		
21	¿Desarrolla su jefe un sentido de lealtad y compromiso con usted?	X		X		X		
22	¿Su jefe considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma?	X		X		X		
23	¿Su jefe es coherente entre lo que dice y lo que hace?	X		X		X		
24	¿Considera que su jefe es competente en el trabajo que realiza?	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficientes los ítems para medir dimensiones**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Mamani Humpire Willy René      DNI: 02434101

Especialidad del validador: Economista

Lima, 09 de setiembre de 2015

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

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

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

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



-----  
Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>							
1	¿Se siente identificado con la misión y visión institucional?	X		X		X		
2	¿Se siente ud. comprometido con los objetivos y metas planteadas?	X		X		X		
3	¿Comparte sus objetivos personales con los de la institución?	X		X		X		
4	¿Se integra fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista? diferentes	X		X		X		
5	¿Considera que existe trabajo en equipo para resolver problemas de interés común?	X		X		X		
6	¿Tiene ud. dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades?	X		X		X		
7	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	X		X		X		
8	¿Se siente identificado con la labor que realiza?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Considera que existe un grato ambiente de trabajo?	X		X		X		
10	¿Considera que existe un diálogo fluido entre el personal?	X		X		X		
11	¿Existen conflictos o enemistades entre el personal?	X		X		X		
12	¿Percibe la existencia de valores e ideales compartidos?	X		X		X		
13	¿Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre el personal?	X		X		X		
14	¿Considera que existe libertad para expresar sus ideas?	X		X		X		
15	¿Conoce su jefe los problemas que aquejan al personal?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: RECONOCIMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	¿En su institución se ofrece oportunidades para el desarrollo profesional del personal?	X		X		X		
17	¿Existe equidad en el acceso a cursos de capacitación?	X		X		X		
18	¿Considera que el desempeño de calidad es reconocido por su institución?	X		X		X		
19	¿Son más frecuentes los elogios que las sanciones?	X		X		X		
20	¿Su jefe se fija más en sus habilidades que en sus puntos débiles?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	¿Conoce la estructura orgánica de su institución?	X		X		X		
22	¿Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y aplicables?	X		X		X		

23	¿Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución?	X		X		X		
24	¿Existe participación del personal en la toma de decisiones?	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficientes los ítems para medir dimensiones**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mamani Humpire Willy René DNI: 02434101**

**Especialidad del validador: Economista**

**Lima, 09 de setiembre de 2015**

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

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

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

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Certificado de validación (Experto 4)**

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>							
1	¿Sus necesidades y habilidades personales son consideradas por su jefe?	X		X		X		
2	¿Le concede su jefe atención personal en situaciones problemáticas?	X		X		X		
3	¿Su jefe le informa antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que le afectan?	X		X		X		
4	¿Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades?	X		X		X		
5	¿Su jefe está atento a las prioridades y necesidades de los trabajadores?	X		X		X		
6	¿Normalmente su jefe lo ayuda a reflexionar sobre sus habilidades?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: ESTIMULACION INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	¿Su jefe le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?	X		X		X		
8	¿Su jefe estimula la tolerancia a las diferencias de opinión?	X		X		X		
9	¿Le estimula su jefe a expresar sus ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo?	X		X		X		
10	¿Sus aportes a la solución de problemas son de interés de su jefe?	X		X		X		
11	¿Normalmente su jefe le motiva a hacer más de lo que en principio esperaba hacer?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: MOTIVACION INSPIRACIONAL</b>	X		X		X		
12	¿Expresa su jefe confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales?	X		X		X		
13	¿Su jefe presenta una convincente visión del futuro de la institución?	X		X		X		
14	¿Normalmente su jefe persuade la práctica de valores institucionales?	X		X		X		
15	¿Su jefe le motiva aumentar la confianza en Ud. mismo?	X		X		X		
16	¿Normalmente su jefe lo orienta a metas y objetivos que son alcanzables?	X		X		X		
17	¿Su jefe le muestra los beneficios que conduce el alcanzar metas y objetivos institucionales?	X		X		X		
18	¿Desarrolla en usted su jefe un sentido de orgullo de pertenecer a la institución?	X		X		X		

	<b>DIMENSION 4: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>19</b>	¿Su jefe va más allá de su propio interés por el bien del grupo?	X		X		X		
<b>20</b>	¿Su jefe le inspira autoridad y confianza?	X		X		X		
<b>21</b>	¿Desarrolla su jefe un sentido de lealtad y compromiso con usted?	X		X		X		
<b>22</b>	¿Su jefe considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma?	X		X		X		
<b>23</b>	¿Su jefe es coherente entre lo que dice y lo que hace?	X		X		X		
<b>24</b>	¿Considera que su jefe es competente en el trabajo que realiza?	X		X		X		

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

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable |

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Fernando Jaramillo Ostos      DNI: 10754317**



Mgtr. Dennis Fernando Jaramillo Ostos  
Catedra Universitaria

**Especialidad del validador: Metodólogo – Temático**

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Lima, 15 de setiembre del 2015**

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

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

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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteadosson suficientes para medir la dimensión

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿Se siente identificado con la misión y visión institucional?	X		X		X		
2	¿Se siente ud. comprometido con los objetivos y metas planteadas?	X		X		X		
3	¿Comparte sus objetivos personales con los de la institución?	X		X		X		
4	¿Se integra fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes	X		X		X		
5	¿Considera que existe trabajo en equipo para resolver problemas de interés común?	X		X		X		
6	¿Tiene ud. dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades?	X		X		X		
7	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	X		X		X		
8	¿Se siente identificado con la labor que realiza?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Considera que existe un grato ambiente de trabajo?	X		X		X		
10	¿Considera que existe un diálogo fluido entre el personal?	X		X		X		
11	¿Existen conflictos o enemistades entre el personal?	X		X		X		
12	¿Percibe la existencia de valores e ideales compartidos?	X		X		X		
13	¿Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre el personal?	X		X		X		
14	¿Considera que existe libertad para expresar sus ideas?	X		X		X		
15	¿Conoce su jefe los problemas que aquejan al personal?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: RECONOCIMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	¿En su institución se ofrece oportunidades para el desarrollo profesional del personal?	X		X		X		
17	¿Existe equidad en el acceso a cursos de capacitación?	X		X		X		
18	¿Considera que el desempeño de calidad es reconocido por su institución?	X		X		X		
19	¿Son más frecuentes los elogios que las sanciones?	X		X		X		
20	¿Su jefe se fija más en sus habilidades que en sus puntos débiles?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	¿Conoce la estructura orgánica de su institución?	X		X		X		

22	¿Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y aplicables?	X		X		X		
23	¿Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución?	X		X		X		
24	¿Existe participación del personal en la toma de decisiones?	X		X		X		

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

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Fernando Jaramillo Ostos      DNI: 10754317



Mgtr. Dennis Fernando Jaramillo Ostos  
Catedra Universitaria

Especialidad del validador: Metodólogo – Temático

-----  
**Firma del Experto Informante.**

Lima, 15 de setiembre del 2015

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

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

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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteadosson suficientes para medir la dimensión

## ANEXO 6

### Resultado prueba de normalidad

#### 1. Hipótesis

H<sub>0</sub> Los datos tienen una distribución normal

H<sub>1</sub> Los datos no tienen una distribución normal

#### 2. Nivel de significancia

Confianza 0,95%

Significancia 0,05%

#### 3. Prueba estadística a emplear

Kolmogorov

Analizar/estadístico descriptivo/frecuencias/deslickear tablas de frecuencia/  
gráficos/deslickear /gráficos con pruebas de normalidad/aceptar

#### *Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

	Estadístico	gl	sig
Liderazgo transformacional	.132	105	.000
Clima organizacional	.168	105	.000

Fuente: reporte de resultados software SPSS

#### 4. Criterio de decisión

Si  $p < 0,05$ , rechazar H<sub>0</sub>

Si  $P_{\text{valor}} \geq 0,05$ , aceptar H<sub>0</sub>

#### 5. Decisión y conclusión

Como  $p = 0 < 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, es decir los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, se aplicó una estadística no paramétrica

## ANEXO 7

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																													
N°	Consideración individual						Estimulación Intelectual					Motivación inspiracional						Influencia idealizada						Total					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24				
1	4	4	5	4	5	4	26	3	3	4	1	3	14	1	4	4	4	5	3	4	25	4	5	2	2	4	1	18	83
2	4	4	4	4	4	4	24	1	2	1	2	2	8	3	4	4	4	4	2	1	22	4	4	2	4	1	2	17	71
3	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	3	3	3	3	20	88
4	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	3	21	4	5	5	5	5	4	4	32	5	5	4	5	4	5	28	111
5	4	4	3	4	3	4	22	2	3	3	1	3	12	3	4	4	4	3	3	3	24	4	3	1	2	3	1	14	72
6	4	4	4	4	4	4	24	3	2	2	2	2	11	2	3	4	4	4	2	2	21	4	4	2	2	2	2	16	72
7	5	4	4	4	4	4	25	2	2	2	3	2	11	4	4	5	4	4	2	2	25	4	4	3	2	2	3	18	79
8	5	4	5	4	5	4	27	4	3	1	5	3	16	5	3	5	4	5	3	1	26	4	5	3	2	1	5	20	89
9	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	4	4	3	29	4	4	1	3	3	5	20	94
10	4	4	5	4	5	4	26	1	2	1	5	1	10	5	5	4	4	5	2	1	26	4	5	2	3	1	5	20	82
11	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	4	4	5	32	4	4	4	5	5	5	27	107
12	4	5	5	5	5	5	29	2	4	5	5	5	21	5	5	4	5	5	4	5	33	5	5	2	2	5	5	24	107
13	3	2	3	2	3	2	15	3	1	4	3	3	14	4	4	3	2	3	1	4	21	2	3	3	3	4	3	18	68
14	4	4	4	4	4	4	24	3	3	1	3	1	11	3	3	4	4	4	3	1	22	4	4	1	3	1	3	16	73
15	5	5	4	5	4	5	28	4	4	3	4	3	18	4	4	5	5	4	4	3	29	5	4	3	4	3	4	23	98
16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	76
17	5	5	4	5	4	5	28	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	4	4	5	33	5	4	5	4	5	5	28	112
18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	3	3	3	3	20	88
19	4	4	4	4	4	4	24	2	3	1	2	3	11	4	4	4	4	4	3	1	24	4	4	3	4	1	2	18	77
20	4	4	3	4	3	4	22	2	3	3	3	1	12	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	1	2	3	3	16	73
21	5	4	5	4	5	4	27	4	3	1	5	3	16	5	3	5	4	5	3	1	26	4	5	3	2	1	5	20	89
22	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	4	4	3	29	4	4	1	3	3	5	20	94
23	4	4	5	4	5	4	26	1	2	1	5	1	10	5	5	4	4	5	2	1	26	4	5	2	3	1	5	20	82

24	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	4	4	5	32	4	4	4	5	5	5	27	107	
25	4	5	5	5	5	5	29	2	4	5	5	5	21	5	5	4	5	5	4	5	33	5	5	2	2	5	5	24	107	
26	3	2	3	2	3	2	15	3	1	4	3	3	14	4	4	3	2	3	1	4	21	2	3	3	3	4	3	18	68	
27	4	4	4	4	4	4	24	3	3	1	3	1	11	3	3	4	4	4	3	1	22	4	4	1	3	1	3	16	73	
28	5	5	4	5	4	5	28	4	4	3	4	3	18	4	4	5	5	4	4	3	29	5	4	3	4	3	4	23	98	
29	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	76	
30	4	4	5	4	5	4	26	3	3	4	1	3	14	1	4	4	4	5	3	4	25	4	5	2	2	4	1	18	83	
31	4	4	5	4	5	4	26	3	3	4	1	3	14	1	4	4	4	5	3	4	25	4	5	2	2	4	1	18	83	
32	4	4	4	4	4	4	24	1	2	1	2	2	8	3	4	4	4	4	4	2	1	22	4	4	2	4	1	2	17	71
33	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	3	3	3	3	20	88	
34	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	3	21	4	5	5	5	5	4	4	32	5	5	4	5	4	5	28	111	
35	4	4	3	4	3	4	22	2	3	3	1	3	12	3	4	4	4	3	3	3	24	4	3	1	2	3	1	14	72	
36	4	4	4	4	4	4	24	3	2	2	2	2	11	2	3	4	4	4	2	2	21	4	4	2	2	2	2	16	72	
37	5	4	4	4	4	4	25	2	2	2	3	2	11	4	4	5	4	4	2	2	25	4	4	3	2	2	3	18	79	
38	5	4	5	4	5	4	27	4	3	1	5	3	16	5	3	5	4	5	3	1	26	4	5	3	2	1	5	20	89	
39	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	4	4	3	29	4	4	1	3	3	5	20	94	
40	4	4	5	4	5	4	26	1	2	1	5	1	10	5	5	4	4	5	2	1	26	4	5	2	3	1	5	20	82	
41	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	4	4	5	32	4	4	4	5	5	5	27	107	
42	4	5	5	5	5	5	29	2	4	5	5	5	21	5	5	4	5	5	4	5	33	5	5	2	2	5	5	24	107	
43	3	2	3	2	3	2	15	3	1	4	3	3	14	4	4	3	2	3	1	4	21	2	3	3	3	4	3	18	68	
44	4	4	4	4	4	4	24	3	3	1	3	1	11	3	3	4	4	4	3	1	22	4	4	1	3	1	3	16	73	
45	5	5	4	5	4	5	28	4	4	3	4	3	18	4	4	5	5	4	4	3	29	5	4	3	4	3	4	23	98	
46	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	76	
47	5	5	4	5	4	5	28	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	4	4	5	33	5	4	5	4	5	5	28	112	
48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	3	3	3	3	20	88	
49	4	4	4	4	4	4	24	2	3	1	2	3	11	4	4	4	4	4	3	1	24	4	4	3	4	1	2	18	77	
50	4	4	3	4	3	4	22	2	3	3	3	1	12	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	1	2	3	3	16	73	
51	5	4	5	4	5	4	27	4	3	1	5	3	16	5	3	5	4	5	3	1	26	4	5	3	2	1	5	20	89	
52	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	4	4	3	29	4	4	1	3	3	5	20	94	
53	4	4	5	4	5	4	26	1	2	1	5	1	10	5	5	4	4	5	2	1	26	4	5	2	3	1	5	20	82	

54	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	4	4	5	32	4	4	4	5	5	5	27	107	
55	4	5	5	5	5	5	29	2	4	5	5	5	21	5	5	4	5	5	4	5	33	5	5	2	2	5	5	24	107	
56	3	2	3	2	3	2	15	3	1	4	3	3	14	4	4	3	2	3	1	4	21	2	3	3	3	4	3	18	68	
57	4	4	4	4	4	4	24	3	3	1	3	1	11	3	3	4	4	4	3	1	22	4	4	1	3	1	3	16	73	
58	5	5	4	5	4	5	28	4	4	3	4	3	18	4	4	5	5	4	4	3	29	5	4	3	4	3	4	23	98	
59	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	76	
60	4	4	5	4	5	4	26	3	3	4	1	3	14	1	4	4	4	5	3	4	25	4	5	2	2	4	1	18	83	
61	4	4	5	4	5	4	26	3	3	4	1	3	14	1	4	4	4	5	3	4	25	4	5	2	2	4	1	18	83	
62	4	4	4	4	4	4	24	1	2	1	2	2	8	3	4	4	4	4	4	2	1	22	4	4	2	4	1	2	17	71
63	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	3	3	3	3	20	88	
64	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	3	21	4	5	5	5	5	4	4	32	5	5	4	5	4	5	28	111	
65	4	4	3	4	3	4	22	2	3	3	1	3	12	3	4	4	4	3	3	3	24	4	3	1	2	3	1	14	72	
66	4	4	4	4	4	4	24	3	2	2	2	2	11	2	3	4	4	4	2	2	21	4	4	2	2	2	2	16	72	
67	5	4	4	4	4	4	25	2	2	2	3	2	11	4	4	5	4	4	2	2	25	4	4	3	2	2	3	18	79	
68	5	4	5	4	5	4	27	4	3	1	5	3	16	5	3	5	4	5	3	1	26	4	5	3	2	1	5	20	89	
69	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	4	4	3	29	4	4	1	3	3	5	20	94	
70	4	4	5	4	5	4	26	1	2	1	5	1	10	5	5	4	4	5	2	1	26	4	5	2	3	1	5	20	82	
71	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	4	4	5	32	4	4	4	5	5	5	27	107	
72	4	5	5	5	5	5	29	2	4	5	5	5	21	5	5	4	5	5	4	5	33	5	5	2	2	5	5	24	107	
73	3	2	3	2	3	2	15	3	1	4	3	3	14	4	4	3	2	3	1	4	21	2	3	3	3	4	3	18	68	
74	4	4	4	4	4	4	24	3	3	1	3	1	11	3	3	4	4	4	3	1	22	4	4	1	3	1	3	16	73	
75	5	5	4	5	4	5	28	4	4	3	4	3	18	4	4	5	5	4	4	3	29	5	4	3	4	3	4	23	98	
76	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	76	
77	5	5	4	5	4	5	28	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	4	4	5	33	5	4	5	4	5	5	28	112	
78	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	3	3	3	3	20	88	
79	4	4	4	4	4	4	24	2	3	1	2	3	11	4	4	4	4	4	3	1	24	4	4	3	4	1	2	18	77	
80	4	4	3	4	3	4	22	2	3	3	3	1	12	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	1	2	3	3	16	73	
81	5	4	5	4	5	4	27	4	3	1	5	3	16	5	3	5	4	5	3	1	26	4	5	3	2	1	5	20	89	
82	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	4	4	3	29	4	4	1	3	3	5	20	94	
83	4	4	5	4	5	4	26	1	2	1	5	1	10	5	5	4	4	5	2	1	26	4	5	2	3	1	5	20	82	



BASE DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	Identidad Institucional								Relaciones Interpersonales							Reconocimiento					Dinámica Institucional				Total				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
1	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71
2	2	4	3	4	2	4	2	4	25	5	5	5	5	5	5	1	31	1	2	2	4	4	13	4	5	5	5	19	88
3	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	4	5	4	4	17	93
4	4	4	4	5	4	5	4	5	35	5	5	3	4	4	5	4	30	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	19	108
5	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	3	3	3	2	22	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	63
6	1	5	4	5	2	3	4	5	29	3	3	3	3	3	4	2	21	3	2	2	2	2	11	1	4	2	2	9	70
7	3	3	4	5	3	4	1	5	28	2	3	2	3	4	4	2	20	1	2	3	2	3	11	4	4	3	3	14	73
8	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92
9	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90
10	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78
11	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75
13	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79
14	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75
15	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97
16	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66
17	5	5	5	5	5	4	5	4	38	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	5	4	5	23	5	5	4	5	19	112
18	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	5	5	4	4	18	94
19	3	5	4	4	3	4	3	5	31	4	4	3	3	4	5	3	26	3	2	3	4	4	16	4	5	3	3	15	88
20	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	4	3	3	2	23	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	64
21	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92
22	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90
23	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78
24	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75
26	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79

27	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75
28	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97
29	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66
30	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71
31	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71
32	2	4	3	4	2	4	2	4	25	5	5	5	5	5	5	1	31	1	2	2	4	4	13	4	5	5	5	19	88
33	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	4	5	4	4	17	93
34	4	4	4	5	4	5	4	5	35	5	5	3	4	4	5	4	30	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	19	108
35	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	3	3	3	2	22	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	63
36	1	5	4	5	2	3	4	5	29	3	3	3	3	3	4	2	21	3	2	2	2	2	11	1	4	2	2	9	70
37	3	3	4	5	3	4	1	5	28	2	3	2	3	4	4	2	20	1	2	3	2	3	11	4	4	3	3	14	73
38	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92
39	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90
40	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78
41	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110
42	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75
43	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79
44	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75
45	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97
46	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66
47	5	5	5	5	5	4	5	4	38	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	5	4	5	23	5	5	4	5	19	112
48	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	5	5	4	4	18	94
49	3	5	4	4	3	4	3	5	31	4	4	3	3	4	5	3	26	3	2	3	4	4	16	4	5	3	3	15	88
50	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	4	3	3	2	23	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	64
51	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92
52	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90
53	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78
54	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110
55	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75

56	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79
57	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75
58	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97
59	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66
60	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71
61	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71
62	2	4	3	4	2	4	2	4	25	5	5	5	5	5	5	1	31	1	2	2	4	4	13	4	5	5	5	19	88
63	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	4	5	4	4	17	93
64	4	4	4	5	4	5	4	5	35	5	5	3	4	4	5	4	30	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	19	108
65	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	3	3	3	2	22	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	63
66	1	5	4	5	2	3	4	5	29	3	3	3	3	3	4	2	21	3	2	2	2	2	11	1	4	2	2	9	70
67	3	3	4	5	3	4	1	5	28	2	3	2	3	4	4	2	20	1	2	3	2	3	11	4	4	3	3	14	73
68	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92
69	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90
70	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78
71	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75
73	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79
74	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75
75	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97
76	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66
77	5	5	5	5	5	4	5	4	38	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	5	4	5	23	5	5	4	5	19	112
78	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	5	5	4	4	18	94
79	3	5	4	4	3	4	3	5	31	4	4	3	3	4	5	3	26	3	2	3	4	4	16	4	5	3	3	15	88
80	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	4	3	3	2	23	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	64
81	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92
82	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90
83	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78
84	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110

85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75
86	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79	
87	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75			
88	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97			
89	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66			
90	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71			
91	5	5	5	5	5	4	5	4	38	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	5	4	5	23	5	5	4	5	19	112			
92	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	3	4	18	5	5	4	4	18	94			
93	3	5	4	4	3	4	3	5	31	4	4	3	3	4	5	3	26	3	2	3	4	4	16	4	5	3	3	15	88			
94	2	2	3	3	1	3	3	4	21	4	3	4	4	3	3	2	23	2	1	1	2	1	7	3	4	3	3	13	64			
95	4	5	5	5	3	4	3	4	33	3	4	3	4	5	5	5	29	4	3	3	2	5	17	3	4	3	3	13	92			
96	2	5	5	5	5	5	1	5	33	2	5	4	5	3	4	4	27	5	3	1	3	3	15	5	4	3	3	15	90			
97	4	3	3	5	1	4	5	5	30	4	2	4	3	2	4	5	24	2	1	2	3	5	13	4	4	1	2	11	78			
98	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	3	3	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	18	110			
99	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	2	3	3	3	3	19	2	2	2	2	2	10	5	5	2	2	14	75			
100	3	5	3	3	3	3	2	3	25	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	79			
101	3	2	2	4	3	4	4	5	27	4	4	1	3	4	5	4	25	1	3	1	3	4	12	3	3	2	3	11	75			
102	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	5	4	27	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	97			
103	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66			
104	4	5	3	4	1	4	4	4	29	2	2	5	2	2	3	1	17	3	3	2	2	1	11	4	4	3	3	14	71			
105	4	3	2	3	2	3	2	4	23	4	3	3	3	2	4	3	22	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	8	66			

## ANEXO 8

### Autorización de aplicación del instrumento



"Año de la Diversificación productiva y del fortalecimiento de la educación"

#### AUTORIZACIÓN

El General de Brigada Jefe de Administración de personal del Ejército, autoriza a la Lic. Erika Durand Villacorta, con DNI N° 40807488, para que aplique los instrumentos de investigación y recojo de la información con el fin de desarrollar la tesis titulada: **Liderazgo transformacional y clima organizacional del personal administrativo del Comando de Personal del Ejército-San Borja, 2015** previo a la obtención del grado de Maestra en Gestión Pública, en la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo-Campus Lima Norte.

Así mismo, la interesada puede hacer uso de la presente en las instancias que considere pertinente con fines de investigación-

San Borja, 05 de octubre 2015

D- 259864368 - O+  
TAKACS CORDERO ALFREDO  
General de Brigada  
Jefe de Administración de Personal del Ejército