



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CRAC RAÍZ DE LA CIUDAD DE CARAZ, 2018

**Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración
Mención: Administración de Negocios MBA**

YESSICA KARINNA SANTOS AVILA

Asesor: Dr. JOHN ALEX DÍAZ LEDESMA

Huaraz – Áncash – Perú

2021

Nº. Registro: **T0836**



FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: _____

Código de alumno: _____ Teléfono: _____

E-mail: _____ D.N.I. n°: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de Investigación:

Tesis

Trabajo de Investigación

Trabajo Académico

3. Trabajo de Investigación para optar el grado de:

4. Título del trabajo de Investigación:

5. Escuela: _____

6. Programas: _____

7. Asesor:

Apellidos y nombres _____ D.N.I n°: _____

E-mail: _____ ID ORCID: _____

8. Referencia bibliográfica: _____

9. Tipo de acceso al Documento:

Acceso público* al contenido completo. Acceso

restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:



10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

11. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".


12. Para ser verificado por la Dirección del Repositorio Institucional

Fecha de Acto de sustentación:

Huaraz,

Firma:




Varillas William Eduardo
Asistente en Informática y Sistemas
- UNASAM -

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.



UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA VIRTUAL DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en la Plataforma Microsoft Teams, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por la:

Bachiller : **YESSICA KARINNA SANTOS AVILA**

Título : **"EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CRAC RAIZ DE LA CIUDAD DE CARAZ, 2018"**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, la declaramos:

Aprobado, con el calificativo de **Diesiseis** (**16**)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN** con mención en **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

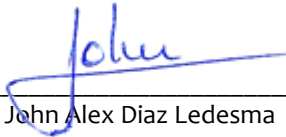
Huaraz, 10 de febrero del 2022



Dr. Jorge Luis Tandypan Salazar
PRESIDENTE



Dr. Edwin Hernan Ramirez Asís
SECRETARIO




Dr. John Alex Diaz Ledesma
VOCAL

MIEMBROS DEL JURADO

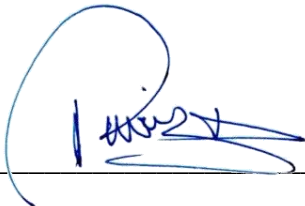
Doctor Jorge Luis Tandypan Salazar

Presidente



Doctor Edwin Hernán Ramírez Asís

Secretario



Doctor John Alex Díaz Ledesma

Vocal



ASESOR

Doctor John Alex Díaz Ledesma



AGRADECIMIENTO

A mi familia que hicieron posible con la iniciación, desarrollo y culminación de la presente investigación de Maestría.

A todos los profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, quienes me ayudaron en la formación y culminación de mis estudios de posgrado en Maestría en Administración.

A la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz por brindarme las facilidades para la ejecución del presente trabajo.

DEDICATORIA

Dedicado de manera muy especial a mis abuelos, quienes fueron los que me impulsaron a lograr cada meta trazada, la ilusión de verme convertida en una gran profesional lo cual caló en mí, a ellos que me dedicaron gran parte de sus años, paciencia y amor. Para estos dos seres que ahora desde arriba me iluminan va dedicado este logro.

A mi hija y esposo quien cada mañana me motivan a ser mejor persona cada día, a mis padres por su preocupación y confianza en cada paso que daba.

INDICE

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
Objetivo.....	3
Hipótesis.....	4
Variables	5
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.2 Bases teóricas	12
A. Liderazgo transformacional.....	12
A.1 Definición de liderazgo transformacional.....	12
A.2 Dimensiones del liderazgo transformacional	16
A.3 Características personales del líder transformacional	19
B. Clima organizacional.....	26
B.1 Definición de clima organizacional.....	26
B.2 Dimensiones del clima organizacional.....	27
B.3 Características del clima organizacional.....	30
2.3 Definición de términos	31
III. METODOLOGIA	34

3.1. Tipo y diseño de Investigación	34
3.2. Plan de recolección de la información	34
3.3. Instrumento de recolección de la información	35
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información	38
IV. RESULTADOS	40
4.1. Presentación de resultados	40
4.2. Prueba de hipótesis	41
4.2.1 <i>Datos para la Prueba de correlación de variables</i>	41
V. DISCUSIÓN.....	51
VI. CONCLUSIONES.....	56
VII RECOMENDACIONES.....	58
Referencias.....	60
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables de estudio	5
Tabla 2 Operacionalización de Variables	6
Tabla 3 Liderazgo Transformacional	377
Tabla 4 Clima Organizacional	38
Tabla 5 Interpretación de los coeficientes de correlacion.....	39
Tabla 6 Datos referidos a Liderazgo transformacional.....	40
Tabla 7 Datos referidos al Clima organizacional.....	41
Tabla 8 Grado de correlación.....	41
Tabla 9 Grado de correlación.....	44
Tabla 10 Grado de correlación.....	46
Tabla 11 Grado de correlación.....	47
Tabla 12 Grado de correlación.....	49

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. El tipo de investigación fue correlacional, el diseño fue no experimental – transversal, es no experimental ya que no se manipula ninguna de las dos variables; y transversal, dado que la información que se recoge se hará en un solo momento. La población estuvo conformada por 29 colaboradores, 9 asesores, 5 funcionarios y 15 trabajadores de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz. Para la recolección de datos, se empleó como técnica a la encuesta y como instrumento los cuestionarios sobre liderazgo transformacional y clima organizacional, cuya validación fue aprobada por juicio de expertos. Para medir la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el análisis según el alfa de Cronbach que obtuvo un resultado de $\alpha = 0.903$, para medir la relación de las variables del liderazgo transformacional y el clima organizacional se empleó la prueba de Pearson obteniéndose una existencia de correlación significativa en el nivel 0,01 y el coeficiente de correlación de 0,883. Entre sus resultados se encontró que el 69% indican que la percepción del liderazgo transformacional se encuentra en el nivel alto y el 58,7 % perciben un clima organizacional en el nivel superior. Se llegó como conclusión que, sí existe relación positiva entre ambas variables, por lo cual si aumenta el liderazgo transformacional aumenta el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, clima organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the level of relationship that exists between transformational leadership and the organizational climate in the CRAC Raíz of the city of Caraz, 2018. The type of research was correlational, the design was non-experimental - transversal, it is non-experimental since neither of the two variables is manipulated; and transversal, given that the information collected will be done in a single moment. The population was made up of 29 collaborators, 9 advisers, 5 officials and 15 workers from the CRAC Raíz of the city of Caraz. For data collection, the survey technique was used and the questionnaires on transformational leadership and organizational climate as an instrument, whose validation was approved by expert judgment. To measure the reliability of the instruments, the analysis was used according to Cronbach's alpha, which obtained a result of $\alpha = 0.903$, to measure the relationship between the transformational leadership variables and the organizational climate, the Pearson test was used, obtaining a correlation existence significant at the 0.01 level and the correlation coefficient of 0.883. Among its results, it was found that 69% indicate that the perception of transformational leadership is at the High level and 58.7% perceive an organizational climate at the higher level. It was concluded that there is a positive relationship between both variables, so if transformational leadership increases, the organizational climate increases in the CRAC Raíz of the city of Caraz.

Keywords: Leadership transformational, weather organizational.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente se sabe que las empresas requieren ser más productivas y competitivas respecto al mercado donde se desenvuelven, necesitan tener un grado aceptable de clima organizacional tanto de sus clientes internos para hacer frente a las necesidades de sus clientes externos.

Al existir una competencia desmedida para obtener mayores ganancias en un mercado que constantemente se encuentra innovando, la nueva administración busca líderes capaces de enfrentar los nuevos retos desarrollando aptitudes innovadoras en un mundo globalizado. El éxito organizacional es importante para preservar una excelencia individual, lograr que los trabajadores puedan desarrollar habilidades de liderazgo permitirá el manejo de grupos de personas y cumplir importantes objetivos en plazos determinados. A través de la experiencia se ha logrado demostrar que es importante la presencia de personas capaces de cumplir un rol decisivo en el manejo administrativo, el enfoque de la organización debe ir desde la perspectiva del gerente hasta los colaboradores, en la Caja Raíz de Ahorros y Crédito (CRAC RAIZ) es fundamental que el líder se convierta en un elemento primordial para la transformación de una nueva administración. Según Guillen (2017) el líder transformacional se mide en términos de su influencia sobre los seguidores, sobre la confianza, admiración, lealtad y respeto que sienten ellos sobre el líder.

Para algunos autores, una administración con un liderazgo adecuadamente empleada logrará que un grupo de personas cumpla las metas propuestas en un plazo determinado, además permitirá un crecimiento individual por parte de sus seguidores, impulsará la creatividad y desarrollará habilidades en todos los miembros de la organización; mejorando así el clima organizacional.

El clima organizacional correctamente impulsado permite que sus integrantes cumplan adecuadamente sus funciones desplegando al máximo su desempeño en labores administrativas, en la CRAC Raíz este indicador está en desarrollo y se mantiene deficiente debido a la mala dirección de liderazgo, teniendo como consecuencias una pésima gestión administrativa.

Como correspondencia de lo anterior expuesto el principal problema de la presente investigación se planteó de la siguiente manera:

¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018? Así mismo se formularon como problemas específicos los siguientes:

Primero ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional predominante en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?

Segundo ¿Cuál es nivel de clima organizacional predominante en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?

Tercero ¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?

Cuarto ¿Cuál es la relación entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?

Quinto ¿Cuál es la relación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?

Sexto ¿Cuál es la relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?

Objetivo

Objetivo general:

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de liderazgo transformacional predominante en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Identificar el nivel del clima organizacional predominante en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Determinar la relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Determinar la relación entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Determinar la relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Hipótesis

Hipótesis general:

Hi: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Hipótesis específicas:

- Existen el predominio de un nivel alto de liderazgo transformacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Existe el predominio de un nivel alto del clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Existe relación positiva y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Existe relación positiva y significativa entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Existe relación positiva y significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- Existe relación positiva y significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Variables

Variable 1: Liderazgo transformacional

Variable 2: Clima organizacional

Tabla 1

Variables de estudio

Variable 1:	Liderazgo transformacional
Variable 2:	Clima organizacional

Tabla 2*Operacionalización de Variables*

<i>DEFINICIÓN DE VARIABLE</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>TIPO DE VARIABLE</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>			
El liderazgo transformacional tiene como principales objetivos los transformacionales frente a los personales de los trabajadores en las empresas. Los líderes son personas de carácter preponderante, la cual es esencial para la transformación de percepciones y motivaciones en las empresas, que van de la mano con las necesidades humanas, como el crecimiento personal, la autorrealización y la autoestima (Rojas, 2017).	Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada	Comportamiento modelo Carisma Motivación Visionario Cuestionador Innovador Trato adecuado Consejería	Cualitativo

CLIMA ORGANIZACIONAL

(Chiavenato, 2006) Afirma que: Clima organizacional es parte de la atmosfera psicológica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de los que sientes los colaboradores en relación con la organización, (p. 321)

Métodos de mando	Comunicación	
	Apoyo	
Motivación	Reconocimiento	
	Oportunidades	
Comunicación	Horizontalidad	Cualitativo
	Integración	
Toma de decisiones	Conflictos	
	Responsabilidad	
Relaciones sociales	Tratos recibidos	
	Equipo colaborativo	

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Bueno y Orozco (2019) en Pereira - Colombia realizo su tesis titulada “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira”, en el que su objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los administrativos de la Universidad Tecnológica de Pereira. Su tipo de estudio fue descriptivo – correlacional, con diseño transversal por el tipo de variables. La encuesta fue aplicada a 385 colaboradores del personal administrativo en la Universidad Tecnológica de Pereira. En esta investigación se concluye que las variables de clima organizacional tienen relación directa con las variables de liderazgo transformacional y las variables de liderazgo transformacional tienen una relación directa y fuerte con las variables de resultado en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Siles (2015) en Valencia – España realizo su tesis titulada “Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional”, en el que su objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional, el intraemprededurismo y la cultura organizacional. El enfoque de estudio fue cuantitativo y de análisis estadístico. El autor llegó a la conclusión que el liderazgo Transformacional impactara en la formación de la cultura organizacional que es propósito del intraemprededurismo y que el liderazgo impactara para incluir a la cultura de la organización, se tiene que tener en cuenta

cuanto se comprende del rol que cumple la cultura organizacional para tener un cambio flexible.

Cruz y Rodea (2014) en México realizó su tesis titulada “Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados”, en el que su objetivo fue determinar los factores del Liderazgo transformacional con la intención de proponer cambios positivos para mejorar la productividad de la empresa. Se empleó como muestra a los 29 trabajadores de la I.E. Manuela Gorriti. El estudio es de tipo cualitativo porque busca explicar los indicadores y las diferentes cualidades que intervendrán en la productividad de los trabajadores para lograr que se desempeñen acorde a sus actividades. Su diseño fue no experimental-transversal. El autor llega a la conclusión que el objetivo primordial fue evaluar las cualidades resaltantes de un líder transformacional, con el liderazgo bien empleado permite lograr objetivos en la organización.

Villalón (2014) en Santiago de Chile realizó su tesis titulada “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”, en el que su objetivo fue determinar las prácticas del liderazgo transformacional como elemento motivador en los gerentes del establecimiento municipal. El método utilizado fue: descriptivo exploratorio. El autor concluyó que la no existencia de un liderazgo transformacional no conlleva al equipo a tener una visión común orientada en el proyecto educativo institucional, no permite que se involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas para que el modelo racional administrativo sea el predominante. Los administrativos bajo una alineación por desempeñar cualidades que permita desarrollar estímulos y respuestas buscan la forma de generar modelos.

A nivel nacional

Luperdi (2018) en Lima realizó su tesis titulada “Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológico del distrito de Villa el Salvador”, en el que su objetivo fue determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa El Salvador. La investigación fue de enfoque cuantitativo, un diseño de tipo no experimental, correlacional. La población es de 120 docentes y la muestra de 72. Arribando a la conclusión que existe una alta y significativa correlación de 0,656 entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica. Con un valor del 0,593 considerándose moderado entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación en docentes, pero muestra correlación de 0,615 considerándose alta en relación a la dimensión ejecución en docentes y 0,670 con la dimensión evaluación en docentes. El liderazgo en los docentes permitiría que dirijan sus actividades y puedan proyectarse acorde a sus actividades dentro del salón de clases, elaborando estrategias, metodologías y aplicando los instrumentos de evaluación.

Campos (2018) en Abancay realizó su tesis titulada “El liderazgo transformacional y la gestión de calidad de los funcionarios de la municipalidad provincial de Abancay – 2017”, en el que su objetivo fue determinar la incidencia del liderazgo transformacional y la gestión de calidad de los funcionarios de la municipalidad provincial de Abancay. Se tuvo como universo a 60 trabajadores, de los cuales se estratifico 40 trabajadores para que participaran en las encuestas. En la conclusión una relación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión de calidad en los funcionarios que laboran en la institución edil de Abancay.

Yarleque (2018) en Huacho realizó su tesis titulada “El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la institución educativa 20321 Santa Rosa nivel primaria del distrito de Huacho, 2018”, en el que su objetivo fue determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y desempeño docente, la investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal, correlacional. La muestra fue de 22 docentes excluidos por ser nombrados y del nivel primaria de la IE N° 20321 Santa Rosa del distrito de Huacho 2018. Llegando a las conclusiones que existe un nivel significativo de relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. El estudio determinó que la correlación es 0,699 concluyendo que es de grado moderada y significativa.

Chacón (2016) en Lima realizó su tesis titulada “Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral”, en el que su objetivo fue determinar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. El estudio empleó una muestra de 65 trabajadores dependientes entre 19 a 58 años de edad, los cuales laboraban en diversos puestos en la empresa.

Llegando a la conclusión que se mantenía los altos niveles de satisfacción laboral por haberse visto cumplidas las metas laborales de la empresa, esto se debe a que el logro de cumplir las necesidades es significativamente mayor y por tanto se mejora el nivel de satisfacción. Además, puede atribuirse a la existencia de un programa de reconocimiento y gestión de personas que existe en la organización, así como se desarrollaba un crecimiento sustentable en las emociones de los trabajadores, muestra de la dedicación como un factor de éxito para generar habilidades en los trabajadores.

A nivel local

María (2016) en el Santa realizó su tesis titulada “Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016.” en el que su objetivo fue determinar la relación del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa, se trabajó con una muestra de 40 docentes de la IE N° 99049, llegando a la conclusión que el director tiene un nivel de liderazgo del 22.5% que lo ubican en un bajo nivel, un 75% lo ubican en un regular nivel y solo el 2.5% lo muestran un alto nivel. El clima organizacional ha sido determinado en los siguientes niveles, el 35% ha sido ubicado como un regular nivel y el 65% como un alto nivel. Por lo que el autor concluye que el clima organizacional tiene un nivel alto y la relación existente entre ambas variables del liderazgo y el clima organizacional tiene un 15% de un nivel bajo, un 20% nivel regular y un 2.5% un nivel alto.

Demostrando que hay una relación positiva entre ambas variables, es decir que el comportamiento de una variable será la misma en la otra variable, creciendo en la misma dirección.

2.2 Bases teóricas

A. Liderazgo transformacional

A.1 Definición de liderazgo transformacional

Chiavenato (2004) refería que las dificultades deben ser responsabilidad de las empresas en el mundo actual, y que los líderes deben desarrollar habilidades para expresar a sus trabajadores las obligaciones de la organización en pro de una adecuada gestión. Villar (2006) hace referencia a la conducta que algunos jefes se

verán reflejados en el desarrollo de habilidades de liderazgo en sus diferentes áreas y permitirá que sus compañeros se comprometan con la organización, el logro es la mejor manera de recompensarlos, entregándoles los recursos con los que puedan desarrollar sus propias habilidades, enseñándoles la importancia de sus resultados obtenidos y el logro de sus propias metas, tomando conciencia sobre la importancia del puesto que ocupan en la empresa y las funciones que desarrollan permitiendo que se sientan comprometidos con la organización y poder direccionar sus propios interés de acuerdo al puesto que ocupan y finalmente manifestando que todas las metas propuestas en su trabajo les entregará mayor satisfacción y por ende lograrán mayor confianza por parte de sus jefes.

En la teoría de las relaciones el autor Bass&Riggio (2006) indica que el liderazgo transformacional, es un tipo de liderazgo idealizado ya que permite inspirar a los seguidores para lograr los objetivos planteados desde la organización a través de su desarrollo personal.

A partir de las siguientes dimensiones:

- En la Influencia: los líderes desarrollan la habilidad de carismáticos, lo cual permite que sus seguidores los admiren, respeten e imiten.
- La inspiración en los equipos de trabajos es importante, para que mantengan entusiasmados a los seguidores y les permita ver con claridad la visión hacia el futuro.
- Entusiasmo Intelectual es cuando la líder incentiva a sus seguidores a ser innovadores y creativo, en este aspecto no se tiene en cuenta los errores individuales o las opiniones diferentes al del líder.
- Consideración individualizada es cuando el líder es el educador que va analizar las actividades realizadas para evaluar a los seguidores e identificar aquellos

que necesitan apoyo o necesitan un trabajo acompañado para que cumplan las metas (Giraldo & Naranjo, 2014).

El liderazgo transformacional tiene como características trabajar en el interno de la empresa con acciones positivas, a disposición de los trabajadores, prevaleciendo los objetivos de la empresa frente a los objetivos individuales, inspirando al colaborador para cumplir con la misión y venciendo los obstáculos que se presenten en la empresa a través de la comunicación, la motivación y permitiendo participación en la toma de decisiones, actuando como agente motivador (Villalon, 2014).

Interiorizando en la organización se puede identificar una característica como un temperamento predominante, la cual es indispensable para el cambio de ideas motivacionales en la organización, así como una fuerte unión con las necesidades que desarrollan los trabajadores como el desarrollo personal, la autorrealización y la autoestima (Bass, 1985). Combinar estas características con un entorno empresarial flexible permite que los líderes tomen acciones que sean efectivas, permitiendo la participación de su equipo y enseñándoles la importancia que significa con el cumplimiento de lograr los objetivos (Rojas 2017).

Existen diferentes estudios realizados sobre el liderazgo, en la actualidad es uno de los temas de suma importancia y con mayor atención de estudio, Bass es uno de los autores con más referencias, por su percepción y el estudio de la personalidad específica que el líder debe demostrar a un grupo, donde estas características pueden influenciar positivamente a sus seguidores, además que comportamiento podría ser cuantificado y/o medido (Pérez & Azzollini, 2013).

Según el criterio de los autores, el liderazgo transformacional guiará al líder hacia la dirección donde quiera llegar la empresa y a la vez desarrollar habilidades personales del grupo, enfocándose en motivar a las personas a poner su mayor

esfuerzo para el logro de sus expectativas. El liderazgo transformacional es un lineamiento que va enfocada en la motivación de los trabajadores, a fin que los objetivos logrados sean productivos, con mayor compromiso para alcanzar el cumplimiento de la misión organizacional, apartando sus intereses personales y enfocándose únicamente en el interés colectivo.

Entonces se podría decir que el líder transformacional ayudará a guiar a los seguidores, con su conducta un líder transformacional logrará ser ejemplo a sus seguidores, los líderes con sus conductas muestran admiración, respeto y confianza con las decisiones que tomen los cuales serán observadas por sus seguidores, se sienten identificados tanto como líderes y como personas y apoyan su propia visión, misión y los valores. Los líderes son personas que ven el futuro de forma innovadora que une los mismos intereses al de los trabajadores, valores y creencias del contexto de la empresa, lo que permite desarrollar optimismo en sus acciones. De esa manera, las personas relacionan los intereses personales con el interés grupal (Ávila & Velasquez,2014). La transformación de la empresa es una parte fundamental, se comprende del liderazgo transformacional permitirá un desarrollo de la dirección, con un líder que inspire y motive a los colaboradores que tiene a su cargo con una actitud pertinente, no dependiendo del rubro de la empresa y las actividades que se resuelven, en un proceso de cumplir las metas y focalizar la transformación.

El liderazgo transformacional prioriza los objetivos de la empresa sobre las prioridades personales que tengan los trabajadores de las empresas. Los líderes mantienen una personalidad predominante, la cual permite desarrollar una percepción y motivación por dentro de la empresa, así como un fuerte vínculo con

las necesidades humanas, como son el crecimiento personal, la autorrealización y la autoestima (Rojas, 2017).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional tiene como objetivo influenciar a los seguidores, es decir motivarlos e incentivarlos para que tengan una participación proactiva en los cambios de la empresa sensibilizándolos a todos ellos que puedan identificarse con la misión y la visión; posteriormente ellos mismos trabajarán en la forma de alcanzar y cumplir con lo planteado mientras se promueva un clima laboral sano, los trabajadores se volverán más entusiastas, responsables, productivos, y con compromiso para alcanzar todas las metas de la organización.

A.2 Dimensiones del liderazgo transformacional

(Bass, 1985; Galván, 2006) nos explica sobre las estrategias, conductas y prácticas del liderazgo transformacional, las mismas que son expuestas en las siguientes dimensiones, la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y la influencia idealizada:

- Carisma o Influencia idealizada (Idealized influence)
- Consideración Individualizada (Individualized consideration)
- Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation)
- Motivación Inspiracional (Inspirational motivation)

Carisma o Influencia Idealizada

La influencia idealizada es definida como el medio en el que el líder propone una visión y una forma directa hacia el cumplimiento de la misión a realizar, dándole énfasis a los valores y métodos que existen dentro de un equipo.

El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le permite que lo respeten y lo consideren como autoridad, transmite entusiasmo y

confianza a sus seguidores. Cornejo (2006) percibía el liderazgo innato en personas con un carisma social que diferenciaba de los demás por incentivar a los demás, aun así, refería que esto no significaba ser un líder y tener la autoridad de conducir a los demás hacia el bien o mal. Para los líderes, esta característica no es importante en el desarrollo de habilidades para realizar una actividad, sino en el valor de aprender y la circunstancia que son obtenidas como oportunidades para aprender. Es importante tener en cuenta el nivel de procesar la información por parte del equipo, tener la capacidad de establecer preguntas y plantear la manera más óptima de realizar sus actividades (Benites et al.,2019).

Consideración individualizada

La consideración individualizada es la forma en la que el líder presta atención a las necesidades de cada trabajador dentro del grupo de trabajo. Esta dimensión, nos dice que el líder debe tener empatía, mostrarse predispuesto a apoyar y mantener una comunicación directa con su grupo. De la misma manera respetar y celebrar las aportaciones que se realicen a fin de mejorar las deficiencias que se presenten, puesto que los trabajadores tienen la voluntad y capacidad de seguir en crecimiento y desarrollo dentro de la empresa por sentirse motivados (Mauli, 2018).

El líder considera de gran valor al trabajador por ello se esfuerza por mantener una constante retroalimentación en nuevas enseñanzas para que trabajador pueda entender, acceder y optimizar sus acciones. Dedicar su tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores. Es decir, que la relación y comunicación entre el líder y sus trabajadores es personalizada y ascendente, se tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de ellos intentando armonizarlos con su visión y los objetivos organizacionales.

Según Fischman (2005) la consideración individual, implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.

Por lo tanto, el líder transformacional formula ideas innovadoras que son direccionadas de manera directa o indirecta, tanto a nivel macro como micro organizacional. La manera más rápida de conseguir los cambios en la empresa es empleando una buena motivación a los seguidores, que indirectamente es impulsado para lograr un cambio en la cultura organizacional.

Estimulación Intelectual.

La estimulación intelectual es cuando el líder transformacional estimula a sus seguidores para que desarrollen ideas innovadoras, sean creativos, mediante el autoanálisis de sus acciones y permitan identificar a través de preguntas y análisis los problemas que identifiquen, se tiene en cuenta las ideas y soluciones que propongan sin enjuiciar sus aportes sean similares o distintos al del líder. (Bass y Avolio, 1994).

La estimulación intelectual del líder transformacional permite sus seguidores tener una conceptualización, comprensión y discernimiento, de los que enfrentan y sus soluciones, favoreciendo a su independencia y autonomía (Bass, 1985). Esto lo distingue para el cumplimiento de sus actividades, el esfuerzo, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder.

Motivación Inspiracional (Liderazgo Inspiracional)

La motivación inspiracional es el proceso mediante el cual los líderes fomentan en su equipo actitudes como el optimismo, entusiasmo y la comunicación asertiva, lo que le permite motivar y comprometer a su equipo.

La motivación inspiracional desarrolla tareas como animar y motivar los logros, desempeño del poder y afiliación; logrando que el líder sea aceptado positivamente por parte del equipo, a causa de la fuerte necesidad de un sentido de propósito, que afiance su motivación a la acción. En consecuencia, esta dimensión logra que los liderados inviertan todos sus esfuerzos en los objetivos planteados por su líder (Díaz & Quiñones, 2018). Aquí el líder se convierte en un ejemplo de imitar, con un desarrollo correcto de la comunicación como una herramienta para transmitir su enfoque de la empresa.

A.3 Características personales del líder transformacional

Los líderes poseen una personalidad precisa y diferente según el autor Senge (2001) donde nos decía que existían tres tipos de liderazgo los cuales los líderes desarrollan como el ser visionario, transformador y creador de ambientes. El visionario conoce las competencias a las que se enfrentan en el mercado, el transformador es impulsado para lograr el cambio y el creador siempre busca nuevos escenarios.

De acuerdo con el autor Maxwell (2007) indicaba que el líder transformacional se esfuerza por lograr un aprendizaje significativo desarrollado en la organización, siendo así competente para comunicar y desarrollar un propósito estratégico, dirige sus acciones con eficiencia y eficacia con los recursos que posee, entre ellas el intercambio de ideas.

Según Baldoni (2007) los líderes transformacionales, con sus relaciones interpersonales con miembros del grupo ejercen una influencia que estimulan cambios de la percepción de cada individuo para priorizar los intereses colectivos antes de ellos intereses personales, incluso cuando aún no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud.

Para los autores citados, la dirección para un proceso transformativo, implica determinar las medidas que cubran las necesidades de crecimiento personal, a través del compromiso y generando el cumplimiento del objetivo grupal. Este cambio tiene como resultado que los seguidores puedan convertirse en líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados; generando un efecto multiplicador y desarrollando habilidades en cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

De esta manera, al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes:

- a) Carisma: Maxwell (2007), indica que los nuevos seguidores puedan identificarse con el carismático líder e imitarlo, incluso oportunamente serán como un modelo a seguir. Para ello, es indispensable desarrollar atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Los autores antes mencionados, refieren que cuanto más carismático sea el líder, los seguidores serán más leales, guardando respeto hacia él, por encontrarse motivados por el carisma, el entusiasmo intelectual y consideración individual.

Cuando un líder es carismático genera formas ingeniosas de trabajo, mientras identifica nuevas fortalezas y oportunidades frente a las amenazas que se le presenten y buscara la manera de modificar el medio ambiente donde se desarrolla. Los seguidores se identifican con las metas que los líderes carismáticos proponen y siempre están en la búsqueda de emularlos porque les transmite seguridad en la forma de comportarse en la organización.

Según Maxwell (2007), el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Asimismo, coincidiendo con lo mencionado, Velásquez (2006) señala que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que, a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. En consecuencia, el carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

b) Creatividad: Velásquez (2006), señala que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas. También Chiavenato (2006) agrega que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Por otra parte, Baldoni (2007), coincide con lo señalado, afirmando que, “el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones”. (p 74) Por ello es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

c) Interactividad: En opinión de Leithwood et al. (2009) el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, permitiendo el crecimiento personal y su implicación en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

En este mismo sentido, Baldoni (2007), asevera que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización

Del mismo modo, Lerma (2007) agrega para los líderes organizacionales verdaderos la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos al logro de los objetivos propuestos

d) Visión: Para Leithwood et al. (2009), implican el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo

la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Por su parte, Chiavenato (2006), indica que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones; además genera confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles.

En el criterio de Velásquez (2006), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder, así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por esta consideración, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

e) Ética: Leithwood et al. (2009) señalaban que un líder ético es un directivo auténtico, caracterizado por el empleo de estándares tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición”.

Asevera Maxwell (2007), que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte

como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.

En esta misma temática, Baldoni (2007), agrega que la ética es una cualidad del líder, desvinculada del ámbito emocional, que implica la actuación correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

f) **Orientación a las Personas:** Según Leithwood et al. (2009), implican el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Del mismo modo, Leithwood et al. (2009), agregan que, bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y

gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.

g) Coherencia: Baldoni (2007), señala que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Velásquez (2006), que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que, ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, Leithwood et al. (2009), agregan que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo.

Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, la visión incluso los valores de la organización. Dicha coherencia les conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción.

De lo descrito por Leithwood et al. (2009) cada una de las características de los líderes son elementos que determinan las acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización. Por ello, cuando quienes ejercen las labores de directivos deben entre otras consideraciones demostrar el carisma para relacionarse con los trabajadores y su entorno, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar a los trabajadores de la empresa para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, manifestando coherencia entre el decir y el hacer, siendo todo esto esencial en las organizaciones de la postmodernidad.

B. Clima organizacional

B.1 Definición de clima organizacional

Marcelo & Cojal (2007) definen al clima organizacional como el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal.

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

Así mismo, en el Módulo 1 de IPAE (2004); menciona que, el clima institucional en la institución educativa, está determinado por el ambiente que se vive en él, a partir de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

Una definición proporcionada por Robbins (1999), se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand & Gilmer (1993) definen el clima organizacional como El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Chiavenato (2006) afirma que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

B.2 Dimensiones del clima organizacional

Berrocal (2006) plantea que es posible demarcar las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- 1. Métodos de mando.** El mando debe basarse en la recompensa, el cual se traduce en la correspondencia del sentimiento que tienen los integrantes de una organización a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho.

Brunet (2004) precisa que el sentimiento de que a uno se le recompensa o da algún incentivo por hacer bien su trabajo; comprende en el reconocimiento

positivo más bien que en sanciones originando cambios positivos. Se percibe igualdad de oportunidades en las políticas de paga y promoción.

Noboa (2007) menciona que la equidad interna en las labores, generan oportunidades y buenos climas organizacionales, Junto con ellas todas las demás formas de estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La importancia que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga a las personas por la buena labor realizada.

2. **Motivación.** Grado de pertenecía y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programa. Litwin & Stringer (2004) sostuvieron que la identidad institucional es el sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización, que hará dar lo mejor para resaltarlo, vale decir, es la sensación de compartir los objetivos propios con los trazados en la organización. Constituye de un sistema de mensajes complejos que se manifiestan en todos los componentes de la institución, desde lo que se crean y se utilizan específicamente para identificarla, connotando rasgos y valores de la identidad.
3. **Comunicación.** Litwin y Stringer (2004) consideraban que los seguidores son más perceptivos a las restricciones, las reglas, normas y procedimientos que van a afectar en la estructura de la empresa, con un solo fin de lograr eficiencia en las normativas de supervisión y monitoreo.
4. **Toma de decisiones.** Lázaro (2015) consideran que la toma de decisiones debe orientarse a solucionar conflicto es el nivel que los integrantes de la

organización tanto como los líderes aceptan las opiniones, difieren, y no temen encarar y solucionar las dificultades tan pronto como se presenta.

Brunet (2004) indica que para todo líder es indispensable estar atento a escuchar comentarios y opiniones de sus seguidores que sean favorables o en contra de lo que ellos piensan o creen, porque de esa manera les ayuda a comprender las dificultades que existe en el equipo de trabajo y mejorarlas antes de que puedan salirse de control y evitar conflictos futuros.

Robbins (1999) percibió en su investigación que si el comportamiento de un grupo empieza de forma negativa solo será afectada de la misma forma a la empresa; es decir que antes que ello ocurra se debe trabajar de forma anticipada en obtener una percepción positiva mejorando los intereses y las percepciones de todo los involucrados.

- 5. Relaciones sociales.** Toda relación interpersonal debe ser percibidas como respetuosas, de cooperación, responsables y respetosas.

Litwin & Stringer (2004) consideraba que los miembros de la empresa deben percibir un medio ambiente dentro del trabajo amable y afectuosa manteniendo buenas relaciones entre los líderes y seguidores.

Rodríguez (2003) hace referencia a las relaciones que existen entre las personas que realicen cualquier tipo de actividad deben ser tratos profundos más que superficiales, por la misma función que tienen las personas por interactuar entre ellos. Para el ABC social PHP las relaciones interpersonales permite relacionarse entre personas a pesar que tengan diferentes percepciones del trabajo; es decir dos personas interactúan entrando a su entorno al mismo tiempo que la otra se involucra con la otra mejorando el trabajo en equipo.

Para Melendo (1985) las relaciones interpersonales y la comunicación directa son indispensables para el desarrollo de las personas, permite que el desarrollo de las relaciones sea de acuerdo al tipo de comunicación que cada empresa maneje. Según el autor las relaciones interpersonales son indispensables para la institución, porque sin un buen manejo no existirían lluvias de ideas que permitan la solución de problemas dentro y fuera de la institución y proponer nuevas soluciones, mejorando las actitudes de los trabajadores para el cumplimiento metas institucionales.

B.3 Características del clima organizacional.

Para analizar correctamente el concepto de Clima Organizacional es fundamental mencionar las siguientes características señaladas por (Goncalvez, 2007)

- Las características del Clima dentro de la empresa se refieren al ambiente de forma internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Dessler (2003) nos indicaba que el Clima Organizacional se originaba por una gran variedad de factores que son envueltos en la organización. Nos indicaba que entre ellos eran los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Además de los factores que tienen relación con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones) y otros eran consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). El Clima Organizacional dentro de una empresa puede tener resultados a nivel positivo y negativo, los cuales solo se basa a la percepción de los miembros de la empresa. Como consecuencias positivas a favor de la organización se puede tener en cuenta el logro, baja rotación de personal, satisfacción, afiliación, poder, productividad, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, que afectan a la empresa son las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Podemos llegar a una definición para el Clima Organizacional en base a los anteriores conceptos llegando a la siguiente definición que es un fenómeno que proviene de la aplicación de los factores en el sistema organizacional y en las actividades motivacionales las cuales son consecuencias reflejadas en el comportamiento dentro y fuera de la organización. (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

2.3 Definición de términos

- Liderazgo: Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002).

- **Clima Organizacional:** Es un factor clave para el desarrollo de las organizaciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Brunet, 2017).
- **Motivación:** Es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan a un individuo satisfacción de sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de la empresa (Robbins, 1999).
- **Influencia idealizada:** Es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas (Ucha, 2008).
- **Estimulación intelectual:** Es la intensidad con la que el líder busca aumentar la capacidad creativa de sus colaboradores, fomentando la generación de nuevas ideas y el cuestionamiento de supuestos existentes (Páez et al. 2014).
- **Consideración:** Es decir consiste en que el líder se interesa por sus colaboradores como personas (Páez et al. 2014).
- **Métodos de mando:** Es la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Comunicación.** Es el intercambio de información entre personas (Chiavenato, 2006).
- **Toma de decisiones:** Es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción (Chiavenato, 2006).

- Relaciones sociales: Es la interacción entre dos o más individuos en la que cada quien tiene internalizada una percepción de la otra persona y de la relación (Reis & Downey, 1999).

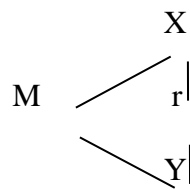
III. METODOLOGIA

3.1. Tipo y diseño de Investigación

La presente investigación ha sido de tipo correlacional, porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Los datos han sido obtenidos directamente de la realidad sin que estos sean modificados para luego explicar la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.

El diseño de investigación aplicado ha sido el No Experimental- Transversal ya que sólo se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su ambiente, se tomaron los datos en una única oportunidad, después se analizaron la incidencia existente entre las dos variables en investigación a través de un examen estadístico.

Cuyo diseño técnico es:



Donde:

M = Muestra de estudio

X = Variable Liderazgo Transformacional

Y = Variable Clima Organizacional

r = Indica el grado de correlación entre ambas variables

3.2. Plan de recolección de la información

Para la recolección de información se procedió a realizar las coordinaciones respectivas con la gerencia de CRAC Raíz, con el fin de obtener la autorización y

el apoyo incondicional, en tal sentido se consideró como población y muestra al siguiente.

Población y muestra: La población censal o muestra universal estuvo compuesta por 29 personas divididas en 9 asesores, 5 funcionarios y 15 trabajadores de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz en el 2018.

Los criterios de inclusión son:

- Estar nombrados o con contrato de prestación de servicios vigente.
- Contar con 1 año de servicio en la empresa.

Los criterios de exclusión a considerar son:

- Personal que se encuentra por licencia debido a motivos personales.
- Personal con proceso administrativo.

3.3. Instrumento de recolección de la información

La encuesta fue la técnica seleccionada para la recolección de datos. Dicha técnica nos ayuda a obtener datos fiables a través del adecuado empleo del instrumento denominado cuestionario. Siendo así la encuesta el procedimiento general de para analizar la investigación que utiliza el cuestionario. Se han empleado interrogantes para elaborar el instrumento, se ha tenido en cuenta los indicadores de la investigación de acuerdo a las variables de estudio, en relación a los objetivos de la investigación y la resolución de los problemas y demostrar las hipótesis. (Gomero, 1997)

Se emplearon cuestionarios estructurados los cuales son definidos como encuesta, caracterizado por la ausencia del investigador, están han sido elaboradas con indicaciones precisas que permitan a los encuestados resolver de forma orientada los cuestionarios, así garantizar la fiabilidad de los datos obtenidos.

En esta técnica se permite recoger información a partir de preguntas elaboradas, formulándose en los mismos términos, para que cualquier otro investigador pueda replicarlo en la misma secuencia de pasos, eso le otorga el carácter sistemático. (Guerra, 2010)

En la presente investigación se emplearon los siguientes instrumentos:

A. Cuestionario sobre Liderazgo transformacional.

Es el instrumento realizado a partir del análisis del marco teórico que sustenta el presente estudio asociado al liderazgo transformacional en la institución, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores que son involucrados. Estaba compuesta por 26 ítems.

Con valores:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo.

3 = Indeciso.

4 = De acuerdo.

5 = Totalmente de acuerdo.

Se tuvo en cuenta las siguientes cuatro dimensiones: Influencia idealizada, 6 ítems; Motivación inspiracional, 6 ítems; Estimulación intelectual, 7 ítems; Consideración individualizada, 7 ítems. Indicar que el instrumento fue aplicado en forma individual y colectiva. Se considero la siguiente escala para el análisis de la investigación:

Tabla 3
Liderazgo Transformacional

Puntuaciones	Nivel de Liderazgo transformacional
Menor a 43	Nivel Bajo
Entre 44 y 87	Nivel Medio
Mayor a 88	Nivel Alto

Fuente: Elaboración propia

Fue validado recurriendo a la evidencia asociada al contenido, a través del juicio de expertos.

La confiabilidad se logró con un muestreo no probabilístico para ver la conveniencia entre ambas variables, en la que se aplicó en la muestra piloto en base a diez individuos. Se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach que nos ayuda para medir la fiabilidad de una escala de medida, en la cual se obtuvo el valor $\alpha = 0,974$, lo cual determina un grado muy alto de confiabilidad en evaluación al cuestionario.

B. Cuestionario de Clima Organizacional.

Es el instrumento realizado a partir del análisis del marco teórico que sustenta el presente estudio asociado al clima organizacional. Comprende las dimensiones e indicadores involucrados. Está integrada por 28 ítems. Con valores:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo.

3 = Indeciso.

4 = De acuerdo.

5 = Totalmente de acuerdo.

Estructurado en cinco dimensiones: Métodos de mando, 5 ítems; Motivación, 6 ítems; Comunicación, 7 ítems; Toma de decisiones, 3 ítems; Relaciones sociales, 7 ítems. Indicar que el instrumento fue aplicado en forma individual y colectiva.

Se considero la siguiente escala para el análisis de la investigación:

Tabla 4
Clima Organizacional.

Puntuaciones	Nivel de Clima Organizacional.
Menor a 46	Nivel Bajo
Entre 47 y 93	Nivel Medio
Mayor a 94	Nivel Alto

Fuente: Elaboración propia

Se validó contando con la evidencia partiendo del contenido, en los cuestionarios aprobados por el juicio de expertos.

La confiabilidad se logró con un muestreo no probabilístico para ver la conveniencia entre ambas variables, en la que se aplicó en la muestra piloto en base a diez individuos. Se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach que nos ayuda para medir la fiabilidad de una escala de medida, en la cual se obtuvo el valor $\alpha = 0,963$, lo cual determina un grado muy alto de confiabilidad en evaluación al cuestionario.

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

- Luego de la aplicación de los cuestionarios, se procederá a construir la base de datos y posteriormente al procesamiento de la misma mediante el uso del programa de Excel y luego en el paquete estadístico SPSS 20.
- Para la estadística descriptiva se tomarán en cuenta los resultados en las dimensiones que comprende el liderazgo transformacional y el desarrollo del

clima organizacional, elaborándose tablas de frecuencias que permiten observar el porcentaje en los diferentes niveles previamente establecidos a través del baremo respectivo.

- Para el Análisis correlacional (o relacional), se analizaron las posibles relaciones entre las variables de estudio mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman, dado que los datos son obtenidos de tipo ordinal. La regla de decisión es: Si, $p < 0.05$; entonces se rechaza la hipótesis nula. Los resultados de las pruebas de correlación se interpretaron por comparación con la siguiente tabla.

Tabla 5
Interpretación de los coeficientes de correlación

Valor	Interpretación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández & Fernández (2014)

IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados provenientes de la evaluación estadística de la información obtenida en Cuestionario como el instrumento de recolección de datos aplicado a los trabajadores de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz en el 2018 respecto a las variables en estudio.

4.1. Presentación de resultados

Tabla 6
Datos referidos a Liderazgo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	1	3,4
Nivel Medio	8	27,6
Nivel Alto	20	69,0
Total	29	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 29 trabajadores encuestados de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, el 69,0 %, es decir 20, indican que la percepción del liderazgo transformacional se encuentra en el nivel Alto; el 27,6 %, es decir 8, en el nivel Medio y el 3,4 %, es decir 1, en un nivel Bajo.

Tabla 7
Datos referidos al Clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	3	10,3
Nivel Medio	9	31,0
Nivel Alto	17	58,7
Total	29	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 29 trabajadores encuestados e la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, el 58,7 %, es decir 17, perciben un clima organizacional en el nivel superior; el 31,0 %, es decir 9, un nivel Promedio y el 10,3 %, es decir 3, en un nivel Inferior.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1 Datos para la Prueba de correlación de variables

Tabla 8
Grado de correlación

		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,883**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,883**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se puede apreciar una relación altamente significativa pues el valor de P es de 0,000

Hi: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

1. Nivel de significancia

Alfa = 0,05 o 5%

2. Estadístico de prueba

Para la validación de la hipótesis fue preciso recurrir al coeficiente de correlación Pearson. Con la cual se obtiene una correlación lineal simple con la cual medimos dicha relación entre variables. Para medir dicha magnitud que establece una relación bivariadas, el coeficiente o índice de correlación simple, determina el grado de relación. Para la presente investigación de utilizo el Coeficiente de correlación de Pearson (r):

$$r_s = \frac{cov(x,y)}{s_x * s_y}$$

Dónde:

- *Cov(x,y)*: Covarianza de los porcentajes de relación del liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.
- *s_x*: Desviación estándar de los porcentajes de la relación del liderazgo transformacional que existe en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

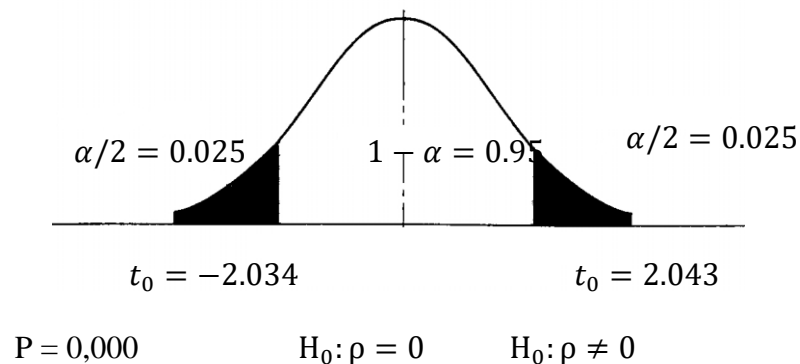
- s_y : Desviación estándar de los porcentajes de la percepción del clima organizacional del personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

3. Valor del coeficiente de correlación

$$R = 0,883$$

4. Valor de P o significancia

Para verificar la importancia del coeficiente de correlación, analizamos el p-valor, la cual establece la probabilidad de la obtención de un resultado. Esto es, si el grado de asociación es significativo. Cuando el nivel de importancia resulta muy pequeño (menos de 0,05), entonces la correlación resulta significativa y las dos variables se encuentran correlacionadas. Las zonas obscurecidas muestran la zona de rechazo de H_0 .



5. Decisión

Alcanzando el 95% de confianza llegamos a la conclusión que $\rho = 0$. Es decir, $P=0,000 < \alpha=0,05$ lo cual nos permite tomar la decisión. Es así que el coeficiente de correlación de Pearson es $r = 0,883$; con lo que verificamos la presencia de una relación positiva y significativa del liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. Es decir, a mayor el liderazgo transformacional

mejor será el clima organizacional. Respondiendo la hipótesis específica, indicando que existe el predominio de un nivel alto de liderazgo transformacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Debido a que el nivel de importancia es mínimo ($P=0,000 < \alpha=0,05$) rechazamos la hipótesis nula. En consecuencia, la correlación es significativa. Entonces, al 95% de confianza concluimos que un adecuado liderazgo transformacional mejora positivamente el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. Respondiendo la hipótesis específica, indicando que existe el predominio de un nivel alto del clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Dimensión X: Influencia idealizada

Variable Y: Clima organizacional

Existe una relación positiva entre las dimensiones de las variables.

Tabla 9
Grado de correlación

		Influencia idealizada	Clima organizacional
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	1	,893**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,893**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación: Se puede apreciar una relación altamente positiva y significativa ya que el valor de P es de 0,000

1. Nivel de significancia

Alfa = 0,05 o 5%

2. Estadístico de prueba

Se empleó el coeficiente de correlación Pearson porque permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La magnitud de la relación entre las dos dimensiones de las variables se obtiene a partir del coeficiente o índice de correlación de Pearson (r).

3. Valor del coeficiente de correlación

El coeficiente de relación es $R = 0,893$

4. Valor de P o significancia

En relación a la validez del coeficiente de correlación, analizamos que en base al p-valor, el grado de asociación resulta significativo. Porque si el nivel de importancia resulta ser muy pequeño (menos de 0,05) en consecuencia la correlación resulta significativa y las dimensiones se encuentran correlacionadas.

5. Decisión

Considerando el 95% de confianza se llega a la conclusión que $\rho = 0$. O también $P=0,000 < \alpha=0,05$ lo cual nos posibilita asumir la decisión pertinente. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación positiva y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Tabla 10
Grado de correlación

		Motivación inspiracional	Clima Organizacional
Motivación inspiracional	Correlación de Pearson	1	,887**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,887**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se puede apreciar una relación altamente positiva y significativa ya que el valor de P es de 0,000

1. Nivel de significancia

Alfa = 0,05 o 5%

2. Estadístico de prueba

Se empleó el coeficiente de correlación Pearson porque permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La magnitud de la relación entre las dos dimensiones de las variables se obtiene a partir del coeficiente o índice de correlación de Pearson (r).

3. Valor del coeficiente de correlación

El coeficiente de relación es $R = 0,887$

4. Valor de P o significancia

En relación a la validez del coeficiente de correlación, analizamos que en base al p-valor, el grado de asociación resulta significativo. Porque si el nivel de importancia resulta ser muy pequeño (menos de 0,05) en consecuencia la correlación resulta significativa y las dimensiones se encuentran correlacionadas.

6. Decisión

Considerando el 95% de confianza se llega a la conclusión que $\rho = 0$. O también $P=0,000 < \alpha=0,05$ lo cual nos posibilita asumir la decisión pertinente. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación positiva y significativa entre la motivación inspiracional y el clima organizacional de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Dimensión X: Estimulación intelectual

Variable Y: Clima Organizacional

Tabla 11
Grado de correlación

		Estimulación intelectual	Clima Organizacional
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	1	,860**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,860**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se puede apreciar una relación altamente positiva y significativa ya que el valor de P es de 0,000

1. Nivel de significancia

Alfa = 0,05 o 5%

2. Estadístico de prueba

Se empleó el coeficiente de correlación Pearson porque permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La magnitud de la relación entre las dos dimensiones de las variables se obtiene a partir del coeficiente o índice de correlación de Pearson (r).

3. Valor del coeficiente de correlación

El coeficiente de relación es $R = 0,860$

4. Valor de P o significancia

En relación a la validez del coeficiente de correlación, analizamos que en base al p-valor, el grado de asociación resulta significativo. Porque si el nivel de importancia resulta ser muy pequeño (menos de 0,05) en consecuencia la correlación resulta significativa y las dimensiones se encuentran correlacionadas.

5. Decisión

Considerando el 95% de confianza se llega a la conclusión que $\rho = 0$. O también $P=0,000 < \alpha=0,05$ lo cual nos posibilita asumir la decisión pertinente. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación positiva y significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

Dimensión X: Consideración individualizada

Variable Y: Clima organizacional

Tabla 12
Grado de correlación

		Consideración	
		Individualizada	Clima Organizacional
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	1	,870**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,870**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se puede apreciar una relación altamente positiva y significativa ya que el valor de P es de 0,000

1. Nivel de significancia

Alfa = 0,05 o 5%

2. Estadístico de prueba

Se empleó el coeficiente de correlación Pearson porque permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La magnitud de la relación entre las dos dimensiones de las variables se obtiene a partir del coeficiente o índice de correlación de Pearson (r).

3. Valor del coeficiente de correlación

El coeficiente de relación es $R = 0,870$

4. Valor de P o significancia

En relación a la validez del coeficiente de correlación, analizamos que en base al p-valor, el grado de asociación resulta significativo. Porque si el nivel de importancia resulta ser muy pequeño (menos de 0,05) en consecuencia la correlación resulta significativa y las dimensiones se encuentran correlacionadas.

5. Decisión

Considerando el 95% de confianza se llega a la conclusión que $\rho = 0$. O también $P=0,000 < \alpha=0,05$ lo cual nos posibilita asumir la decisión pertinente. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación positiva y significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.

V. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación ha sido analizar la relación del Liderazgo Transformacional y el desarrollo del Clima Organizacional en la Crac Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. Los resultados de los cuestionarios sobre Liderazgo transformacional y clima organizacional aplicados a dirigidos a los trabajadores de la CRAC Raíz, han sido discutidos en función a las hipótesis planteadas, existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, esta se cumple y se determinó mediante el coeficiente de correlación Pearson. $R = 0,883$, con lo que verificamos la presencia de una relación positiva del liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz; es decir, a mayor influencia del liderazgo transformacional mejor será el clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Solano (2017) quien refiere que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de Rho de Spearman de 0,888, y un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor al 0,05 estos estudios confirman que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional. Es decir, tal como se ha planteado en la teoría, la percepción que tengan los trabajadores respecto al clima organizacional estará influenciado directamente con la existencia del liderazgo transformacional dentro de la empresa, debido a que esta relación determina el logro de los objetivos planteados. Este estudio nos permitirá a desarrollar las siguientes actividades:

- A través de la lluvia de ideas que los trabajadores puedan aportar nuevas ideas, alternativas de solución y con ello que puedan tener mayor fluidez de ideas al momento de identificar inconvenientes dentro de la empresa.

- A través de la técnica sinéctica, que los equipos con funciones y cualidades diferentes puedan involucrarse en un mismo objetivo y tengan la capacidad de resolver problemas específicos.

Por otro lado, Duran (2015) y Ordoñez & Chávez (2015) determinaron que existe relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional, indicando que el permite encaminar a una organización al logro de sus objetivos a partir del convencimiento de los integrantes de la misma. Goncalvez, A. (2007) destaca que el clima organizacional permite que una organización pueda lograr las metas que ha planificado en los plazos establecidos.

En base a la primera hipótesis específica sobre el predominio del liderazgo transformacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018, según el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,883$ señala que existe un predominio de nivel alto del liderazgo transformacional, Villalón (2014) indicaba que una similitud sobre una comunicación transparente y permanente dada por el líder durante una gestión transformadora ayudaba a fomentar un clima de confianza, que el líder debe ser admirado, respetado y ser modelo para sus seguidores, lograr inspirar confianza, elevar estándares de moralidad. Además, no solo debe fomentar el liderazgo, sino también tener en cuenta que su imagen será fundamental para lograr una buena percepción por sus seguidores.

En base a la segunda hipótesis específica sobre el predominio del clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018 son justificados según

el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,883$ que señala la existencia de un predominio de nivel alto del clima organizacional, Litwin, G, Stringer, H, (2004) nos indicaban que el clima organizacional es el fundamento de todo cambio que se pretenda lograr en el mediano y largo plazo; pues sin este todo cambio resulta una utopía.

Para la tercera hipótesis sobre la existencia de una relación positiva y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional, el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$, señala la existencia de una relación positiva y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional, Fischman (2005) nos indicaba que una buena práctica de la influencia idealizada tendrá el pilar en la integridad del líder, y con ello logrará que sea respetado y admirado y que las palabras coincidan con sus actos en todas las actividades que desarrollen.

En la cuarta hipótesis específica sobre la existencia de una relación significativa y positiva entre la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz, el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación significativa y positiva entre la motivación inspiracional y clima organizacional, Bass (1998) nos indicaba que el líder compromete a sus seguidores en proyectar el futuro y mantener una comunicación clara para identificar las expectativas. Los líderes indican en toda circunstancia un compromiso con metas identificadas y una visión compartida, en este sentido con el concepto Fischman (2005) que decía para obtener una visión se debe comprometer únicamente con ella. De esta forma, se asegura de que todos los trabajadores estén motivados hacia un objetivo correcto.

En la quinta hipótesis específica sobre la existencia de una relación positiva y significativa de la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la CRAC, el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional, según lo mencionado Kouzes & Posner (2007) nos indicaban sobre la importancia de encontrar oportunidades, innovar, asumir riesgos y aprender de sus errores.

Para la sexta hipótesis específica sobre la relación de la consideración individualizada y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$; señala la existencia de una relación significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional en los trabajadores, el autor Fischman (2005) nos refiere que el líder tiene que incentivar a sus seguidores puedan descubrir sus propias soluciones. El liderazgo transformacional dentro de la Crac Raíz logró transformar ciertas ideas, hábitos y mejoró el clima organizacional, a través de dinámicas a inicios de las labores lo cual cambiaba la actitud de cada colaborador durante toda la permanencia en el trabajo, la atención individualizada y la influencia idealizada logró llamar la atención de todo el equipo, ya que, su trato cordial por parte del líder iba poco a poco ganando la confianza. Eso suma que parte de los conocimientos que se adquirió a lo largo de su trabajo, los compartía con el equipo a través de capacitaciones semanales los cuales ayudaba a crecer profesionalmente a cada uno dentro de la institución. El trabajo en equipo era cada vez más sencillo todos se ayudaban entre sí y por ende los resultados a fines de mes eran satisfactorios. Finalmente, Robbins, S. (1999), precisa que un liderazgo que beneficia y encamina a una organización es aquella que impulsa a sus integrantes al logro de sus

objetivos. No existe la posibilidad de desarrollo e innovación en una organización que no cuente con un liderazgo transformacional; pues ella es la única garantía del sostenimiento de toda innovación y desarrollo.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación se llegó a la conclusión que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018, según el coeficiente de correlación Pearson. $R = 0,883$ lo que se puede inferir que “a mejor liderazgo transformacional mejor clima organizacional”
- Existe un predominio de nivel alto del liderazgo transformacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018, según el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,883$ lo cual se puede inferir un líder no solo debe fomentar el liderazgo, sino también que sus actitudes lograrán una buena percepción en sus seguidores.
- Existe un predominio de nivel alto del clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018 según el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,883$, llegando a la conclusión que el clima organizacional es fundamental para todo cambio se pretenda lograr en el mediano y largo plazo.
- Existe una relación significativa sobre la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018, según el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$ nos indica una correlación positiva de lo que se puede inferir que “a mejor influencia idealizada por parte del líder mejor clima organizacional”.
- Existe una relación significativa entre la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$ lo cual nos indica una correlación positiva de lo que podemos inferir que “a mejor motivación inspiracional por parte del líder enfocándose en la visión y el compromiso con ella, se asegurará de que

todos estén motivados hacia la dirección correcta mejorando el clima organizacional”.

- Existe una relación significativa entre la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$ lo cual nos indica una correlación positiva de lo que podemos inferir que a mayor estimulación intelectual por parte del líder para dirigir a los trabajadores de la empresa y así buscar el enfoque en las oportunidades, innovar, asumir riesgos y aprender de sus errores dentro de la mejor será el clima organizacional
- Existe una relación significativa de la consideración individualizada y el clima organizacional en el personal de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018. El coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,803$ lo cual nos indica una correlación positiva de lo que podemos inferir que “a mejor consideración individualizada; es decir el líder tiene que fomentar que su gente descubra sus propias soluciones y de esa manera mejor será el clima organizacional”.

VII RECOMENDACIONES

- A los directivos de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, buscar desarrollar en el líder transformacional un adecuado liderazgo transformacional como la influencia idealizada, motivacional inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada con jornadas de reflexión por parte del líder hacia el personal, involucrando a sus trabajadores la consecución de resultados favorables metas con un horizonte de planificación orientado al logro de la mejora del clima organizacional.
- Se sugiere a los directivos de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz a estimular a los trabajadores de todas las áreas a lograr la mejora de actitudes que desarrollen un comportamiento ético, con credibilidad y tolerancia ante las adversidades, mediante la toma de decisiones y formación de equipos responsables desarrollando líderes transformacionales por áreas o en conjunto a fin de obtener un óptimo clima organizacional.
- El Administrador como líder genere una adecuada motivación inspiracional enfocado en los objetivos y las metas trazadas en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, haciendo plan de actividades, generando confianza en sí mismo y perseverancia en el personal mediante espacios de unión y trabajo en equipo.
- El Administrador que realice una adecuada estimulación intelectual en su personal con ideas innovadoras, manejo de situaciones y desarrollo de creatividad en eventos de confraternidad en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz.
- En toda organización se debe generar un adecuado Clima Organizacional a través del cultivo de los valores propios de la organización; pues ello orienta la

actuación de cada uno de los integrantes y con la mira de conseguir resultados favorables.

Referencias

- Baldoni, J. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Bass B, M., & Riggio R, E. (2006). *Transformational leadership* (2a ed ed.). Mahwah: NJ Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1990). *Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Benites, D., Carlos, K., Gutiérrez, R., & Santiesteban, R. (2019). *Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados*. Tesis de maestría, Universidad Esan, Lima. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1628/2016-MAODP-16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima : Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, D. (2004). *Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones*. México: Editorial Internacional Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : McGraw-Hill.
- Cruz Avila, Y., & Velasquez, M. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad*. Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México. <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/30808>

- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 203-207.
- Dessler, G. (2003). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Díaz, J., & Quiñones, A. (2018). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora*. Trujillo, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11754>
- Duran, C. (2015). *Clima organizacional y liderazgo transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional Contra la violencia Familiar y Sexual*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru.
- Fischman, D. (2005b). *El líder transformador II*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Forehand, & Gilmer. (1993). *Psicología Organizacional (el comportamiento del individuo en las organizaciones)*. Barcelona: Alfaomega.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad Del Rosario.
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gomero. (1997). *La investigación científica*. Lima: San Marcos.

- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. .
Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 61-67.
http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Goncalvez, A. (2007). *Dimensiones del Clima Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guerra. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición ed.). MEXICO: Mc Graw-Hill Educación.
- L, B. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=33444>
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *El liderazgo distribuido de acuerdo a la evidencia* . México: McGraw-Hill.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Litwin, G., & Stringer, H. (2004). *Clima organizacional*. México: Prentice Hall.
- Marcelo, W., & Cojal, B. (2007). *Gestión educativa*. . Lambayeque: FACHSE.
- María, V. M. (2016). *Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash* . Tesis pre grado, UNIVERSIDAD SAN PEDRO, Ancash, Santa.
- Mauli, J. (2018). *Liderazgo transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación - UNE*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.

- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo: Principios de Oro*. Bogotá: Editorial Grupo Nelson.
- Melendo. (1985). *Conocimiento de la enseñanza y la personalidad en una Organización*. . Barcelona: Ocyaedro.
- Noboa. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall.
- Ordoñez, K., & Chávez, A. (2015). *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru.
- Páez, L., A., R., Astudillo, M., & S., B. (2014). *Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*. Colombia.
- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo, su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*,, 31.
- Pulido. (2014). *Clima organizacional*. . Lima: Athamor.
- Reis, H., & Downey, G. (1999). *Social cognition in relationships: building essential bridge between two literatures*. Social cognition.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 8ª. edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, O. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Madrid: Paraninfo.
- Rojas, B. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima.
- Senge, P. (2001). *La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. . Buenos Aires: Gránica.

- Solano, M. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en Financiera Confianza de la zona Lima dos*. Tesis pregrado. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19269/SOLANO_MMA..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ucha, F. (noviembre de 2008). *Definición de Influencia*. Definición ABC [...] | vía Definición ABC <https://www.definicionabc.com/social/influencia.php>. Definición de Influencia. Definición ABC [...] | vía Definición ABC <https://www.definicionabc.com/social/influencia.php>: <https://www.definicionabc.com/social/influencia.php> [...] | vía Definición ABC <https://www.definicionabc.com/social/influencia.php>
- Vásquez. (2012). *Clima organizacional y el rendimiento laboral*. Colombia: Universidad de Zulia.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Madrid: Editorial Ideas Propias.
- Villalon, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento Municipal*. Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Villar, J. (2006). *El sistema organizacional*. México: : Trillas.

ANEXOS



ANEXOS N°1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CRAC RAIZ DE LA CIUDAD DE CARAZ, 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEORICO	ASPECTOS METODOLÓGICO
<p><i>Problema General:</i> ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?</p> <p><i>Problemas Específicos:</i></p> <p>a) ¿De qué manera se relaciona la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018?</p> <p>b) ¿De qué manera se relaciona la motivación Inspiracional y el clima organizacional de la ciudad de Caraz, 2018?</p> <p>c) ¿De qué manera se relaciona la estimulación Intelectual y el clima organizacional de la ciudad de Caraz, 2018?</p> <p>d) ¿De qué manera se relaciona la consideración individualizada y el clima organizacional de la ciudad de Caraz, 2018?</p>	<p><i>Objetivo General:</i> Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo del clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p><i>Objetivos específicos:</i></p> <p>a) Determinar el nivel de relación de la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>b) Determinar el nivel de relación de la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>c) Determinar el nivel de relación de la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>d) Determinar el nivel de relación de la consideración individualizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p>	<p><i>Hipótesis general:</i> Existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p><i>Hipótesis específicas:</i></p> <p>a) Existe una relación significativa de la influencia idealizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>b) Existe una relación significativa de la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>c) Existe una relación significativa de la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>d) Existe una relación significativa de la consideración individualizada y el clima organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018.</p> <p>VARIABLES: Variable Independiente X: Liderazgo transformacional Indicadores Influencia idealizada Motivación Inspiracional Estimulación Intelectual Consideración individualizada Variable Dependiente Y: Clima organizacional</p>	<p>Liderazgo transformacional Definición de Liderazgo transformacional Dimensiones del liderazgo transformacional Características personales del líder transformacional Definición de Clima organizacional Dimensiones del clima organizacional Características del clima organizacional.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva TIPO DE DISEÑO: No Experimental DISEÑO GENERAL: Transversal DISEÑO ESPECÍFICO: Explicativa UNIDAD DE ANALISIS: Todos los trabajadores de la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz en el 2018, 29 personas. PLAN DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANALISIS PROCESAMIENTO Y ANALISIS Identificación del lugar donde se buscó la información. Identificación y registro de las fuentes de información. Recojo de información en función a los objetivos y variables. Análisis y evaluación de la información. Sistematización de la información Para el análisis de la información se empleará la técnica de análisis cualitativo: Triangulación de teorías. INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN Técnica de recolección de información: encuesta, con su instrumento denominado cuestionario. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN Coeficiente de correlación de Pearson (r) VALIDACIÓN DE LA HIPOTESIS: Coeficiente de correlación de Pearson (r)</p>

ANEXOS N°2. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucción: La presente encuesta, se realiza como parte de un trabajo de investigación; con el fin de conocer su percepción del liderazgo organizacional en la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018, por esta razón le agradeceremos responder a las siguientes preguntas, con completa veracidad, marcando con un aspa la respuesta correcta. Sus respuestas serán confidenciales.

Los puntajes considerados son del 1 al 5:

Totalmente de Acuerdo = 5; De Acuerdo = 4; Indeciso = 3; En Desacuerdo = 2 y

Totalmente en Desacuerdo = 1.

Datos del Informante:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		ESCALA				
INFLUENCIA IDEALIZADA		1	2	3	4	5
Ejemplo						
1	Hace sacrificios personales para el beneficio de otros					
2	Mantiene la calma durante las situaciones de crisis					
3	Despliega extraordinario talento en todo lo que emprende					
Carisma						
4	Nos entrega confianza de que superaremos los obstáculos					
5	Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella					
6	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella					
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		1	2	3	4	5
Motivación						
7	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas					

8	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado					
9	Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer					
Visionario						
10	Habla optimistamente sobre el futuro					
11	Articula una visión estimulante del futuro					
12	Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso					
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		1	2	3	4	5
Cuestionador						
13	Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas					
14	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas					
15	Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes					
Renovador						
16	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes					
17	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas					
18	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos					
19	Me estimula para expresar mis ideas y opiniones					
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA		1	2	3	4	5
Trato						
20	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo					
21	Escucha atentamente mis intereses					
22	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros					
Consejero						
23	Provee consejo útil para mi desarrollo					
24	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
25	Pasa su tiempo enseñando y entrenando					
26	Promueve el auto-desarrollo					

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucción: La presente encuesta, se realiza como parte de un trabajo de investigación; con el fin de conocer su percepción del clima organizacional en la la CRAC Raíz de la ciudad de Caraz, 2018, por esta razón le agradeceremos responder a las siguientes preguntas, con completa veracidad, marcando con un aspa la respuesta correcta. Sus respuestas serán confidenciales.

Los puntajes considerados son del 1 al 5:

Totalmente de Acuerdo = 5; De Acuerdo = 4; Indeciso = 3; En Desacuerdo = 2 y

Totalmente en Desacuerdo = 1.

Datos del Informante:

CLIMA ORGANIZACIONAL		ESCALA				
MÉTODOS DE MANDO		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con su trabajo					
2	Puede contar con la ayuda de su jefe cuando lo necesite					
3	Su jefe lo motiva a mejorar la forma de hacer las cosas					
Apoyo						
4	Su jefe se preocupa por que comprenda bien las tareas que debe realizar					
5	Existe apoyo y confianza en los superiores para el desarrollo de sus actividades					
MOTIVACIÓN		1	2	3	4	5
Reconocimiento						
6	Su jefe valora el esfuerzo que pone en su trabajo					
7	Su jefe expresa reconocimientos por sus logros alcanzados					

8	El sueldo que percibe va acorde con la labor que realiza					
Oportunidades						
9	Existen oportunidades de promoción					
10	Puede contar con una felicitación cuando realiza bien el trabajo					
11	Las condiciones de trabajo son buenas					
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
Horizontalidad						
12	Su jefe escucha las sugerencias que hace sobre cómo debería realizar el trabajo					
13	Su jefe es una persona con la que puede hablar abiertamente					
14	Existen canales de comunicación adecuados entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad					
Integración						
15	Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo					
16	Existe muy buena comunicación con su superior inmediato					
17	Su jefe le comunica y orienta acerca de las políticas y forma de trabajo de su área					
18	Dispone de medios para una comunicación efectiva con otras áreas					
TOMA DE DECISIONES		1	2	3	4	5
19	Su jefe solicita su opinión para dar alternativas de solución a los problemas que afectan su trabajo					
20	Se le brinda la oportunidad para tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
21	Directivos y trabajadores evalúan, de manera conjunta, asuntos que afecten a la institución					
RELACIONES SOCIALES		1	2	3	4	5
Trato recibido						
22	Existe una buena relación entre los trabajadores y los Directivos					
23	Recibe un trato justo y equitativo de su jefe					

24	Recibe un trato justo de sus compañeros de trabajo					
25	Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo					
Equipo colaborativo						
26	Existe confianza entre los miembros de los equipos de trabajo					
27	Existe un espíritu de cooperación y ayuda entre compañeros de trabajo					
28	Considera que el entorno social que existe en la institución es adecuado					



ANEXO 3. FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

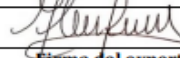
Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
López Curcino Yessenia Carol	Administradora-SaludPol	Cuestionario	Yessica Santos Ávila
Título del estudio: "EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CRAC RAIZ DE LA CIUDAD DE CARAZ, 2018"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL	
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				90	90	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																					90	90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																					90	90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																					90	90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					90	90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					90	90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																					90	90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					90	90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																					90	90
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					90	90
																					90		

OPINION DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

Huaraz 04/05/2018	72050894		965971100
Lugar y fecha	DNI. Nº	Firma del experto	Teléfono



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Díaz Ledesma John Alex	Docente-UNASAM	Cuestionario	Yessica Santos Ávila
Título del estudio: "EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CRAC RAIZ DE LA CIUDAD DE CARAZ, 2018"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			90		90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																			90		90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																			90		90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			90		90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			90		90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			90		90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																			90		90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			90		90
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			90		90
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			90		90
																					90	

OPINION DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan



No procede su aplicación

Huaraz 04/05/2018	17856598		943247651
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Jahi

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
CORREA MANRIQUE SOCORRO	GERENTE ZONAL / CAJA SULLANA	CUESTIONARIO	JESSICA SANTOS AVILA
Título del estudio: "EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CRAC RAIZ DE LA CIUDAD DE CARAZ, 2018"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%																						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																			
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			90																				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																			90																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																			90																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			90																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			90																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			90																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																			90																				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			90																				
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			90																				
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			90																				
PROMEDIO																																								90

OPINION DE APLICABILIDAD:
 Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

07/05/2018	0367656		989190108
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

