



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**TESIS**

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA S.A.C. - 2019”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORAS**

ROSA MARIA BARBOZA MALDONADO  
ANGELICA MARIVEL CHIRCCA YUPANQUI

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LIMA, PERÚ, MAYO DE 2019**

## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos, en especial a mi madre Nelly Maldonado Gonzales Gracias, por su apoyo constante en el logro de mis objetivos.

Barboza Maldonado Rosa Maria

A mis seres queridos, en especial a mis padres Amancio Chircca Rodas y Cirila Yupanqui Uquiche gracias, por su apoyo constante en el logro de mis objetivos.

Chircca Yupanqui Angélica Marivel

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis, ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación y no hubiese sido posible su elaboración y culminación sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaremos y muchas de las cuales han sido un soporte muy importante.

Primero, daremos gracias a Dios, por iluminarnos en cada paso que damos, por fortalecernos en mente y alma, por habernos puesto en nuestro camino aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Un agradecimiento muy sincero a nuestros padres Nelly Maldonado Gonzales, Amancio Chircca Rodas y Cirila Yupanqui Uquiche, por su apoyo incondicional y palabras de aliento que siempre nos han brindado para seguir adelante profesionalmente.

Al señor Juan Martin Del Águila Ruíz Jefe de administración de personas en gestión humana de la empresa "Química Suiza S.A.C.", por permitirnos aplicar los instrumentos en la compañía que dignamente dirige para poder culminar la tesis.

Por último, al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por su apoyo y asesoramiento que nos brinda para poder ser posible la elaboración de esta tesis y poder culminar nuestro objetivo deseado.

## RESUMEN

Las organizaciones se encuentran en un mundo globalizado donde el liderazgo transformacional y el clima organizacional cumplen un rol importante, en tal sentido se estudió la relación entre dichas variables, se formuló el siguiente problema: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019? Se buscó determinar la relación que existe entre ambas variables, para llegar a conclusiones importantes, que se pondrán al alcance de la empresa.

La hipótesis alterna es existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019. El objetivo es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

El tipo de investigación aplicado fue no experimental, de corte transversal, diseño descriptivo correlacional; con una población de 35 colaboradores y una muestra censal.

Los instrumentos aplicados a la muestra presentaron una alta confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach 0,971 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0,956 para el cuestionario de clima organizacional.

En la prueba de hipótesis se obtuvo un Rho de Spearman 0.921, con un p valor de 0.000. Se concluyó que existe una correlación alta entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C.- 2019, por lo que se recomienda desarrollar programas enfocados al liderazgo transformacional.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, clima organizacional, motivación, estimulación.

## ABSTRACT

The organizations are in globalized world where transformational leadership and the organizational climate play an important role, in this sense the relationship between the variables was studied, the following problem was formulated: What is the relationship between transformational leadership and the organizational climate in the administrative department of the Química Suiza S.A.C – 2019? The aim was to determine the relationship between the two variables in order to reach important conclusions, which will be made available to the company.

The alternative hypothesis is there is a relationship between the transformational leadership and the organizational climate in the employees of the administrative area of the company Química Suiza S.A.C. -2019. The objective was to determine the relationship between transformational leadership and the organizational climate in the employees of the administrative area of company Química Suiza S.A.C. -2019.

The type of research was non-experimental, cross-sectional, correlational descriptive design; with a population of 35 employees and a census sample.

The instruments applied to the sample showed highly reliable using Cronbach's Alpha statistic 0,971, for the transformational leadership questionnaire and 0.956 for the organizational climate questionnaire.

In the hypothesis test a Rho of Spearman 0.921 was obtained, with a p valuate of 0.000. It was concluded that there is a high correlation between the transformational leadership and the organizational climate in the employees of the administrative area of the company Química Suiza S.A.C. – 2019, for which it is recommended to develop programs focused on transformational leadership.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational climate, motivation, stimulation.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	Realidad problemática	2
1.2	Justificación e importancia de la investigación	7
1.3	Objetivos de la investigación: general y específico	9
1.4	Limitaciones de la investigación	10

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios	12
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	18
2.2.1	Bases teóricas de la variable liderazgo transformacional	22
2.2.2	Bases teóricas de la variable clima organizacional	29
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	35

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de investigación	39
3.2	Población y muestra	40
3.3	Hipótesis	41
3.4	Variables – Operacionalización	42
3.5	Métodos y técnicas de investigación	44
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	45
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	49

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	Validación del instrumento	51
-----	----------------------------	----

4.1.1	Análisis de fiabilidad	52
4.2	Resultados descriptivos de las variables	53
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones	55
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas	65
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	66
4.6	Procedimientos correlacionales	68

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones	75
5.2	Conclusiones	78
5.3	Recomendaciones	80

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del universo en estudio	40
Tabla 2	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	43
Tabla 3	Operacionalización de la variable clima organizacional	44
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional	51
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de clima organizacional.	51
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional.	52
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional.	52
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional.	53
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.	54
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión carisma.	55
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual.	56
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional.	57
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada.	58
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada.	59
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión identidad organizacional.	60
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión cooperación.	61
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales.	62
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación organizacional.	63
Tabla 19	Análisis descriptivo de la dimensión confort.	64
Tabla 20	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.	65
Tabla 21	Resultados de la prueba de normalidad de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.	66
Tabla 22	Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.	68



Tabla 23	Resultados de correlación entre el carisma y el clima organizacional.	69
Tabla 24	Resultados de correlación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional.	70
Tabla 25	Resultados de correlación entre la motivación inspiracional y el clima organizacional.	71
Tabla 26	Resultados de correlación entre la influencia idealizada y el clima organizacional.	72
Tabla 27	Resultados de correlación entre la consideración individualizada y clima organizacional.	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional.	53
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.	54
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión carisma.	55
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual.	56
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional.	57
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada.	58
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada.	59
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión identidad organizacional.	60
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión cooperación.	61
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales.	62
Figura 11	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación organizacional.	63
Figura 12	Análisis descriptivo de la dimensión confort.	64
Figura 13	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.	65
Figura 14	Gráfico de dispersión de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.	67

## INTRODUCCIÓN

Las necesidades de aplicar nuevos métodos de comercialización sumada a la rotación de personal; así como, la inseguridad financiera en los últimos tiempos, está poniendo en duda todo lo relacionado a los Tratados de Libre Comercio, son algunas de las preocupaciones de las empresas. Teniendo en cuenta que al pasar de los años representa el incremento de mayor apertura tecnológica dentro de las empresas, causando que más empleadores tengan que adaptarse a los cambios que les permita adecuarse al mundo digital, dirigiendo sus esfuerzos principalmente al área estratégica y comercial.

Los trabajadores buscan empresas que apoyen el desarrollo profesional que brinde mejores resultados, donde prioricen seleccionar y desarrollar en el personal la capacidad de liderar retos de innovación y transformación que tanto requiere el mercado. En la actualidad, las empresas deben adaptarse al mundo competitivo global; transformarse forma parte de la estrategia de cualquier empresa y en este cambio, resalta la necesidad de investigar el tipo de liderazgo más adecuado, debido a la gran importancia que tienen los líderes como principales ejecutores en la organización. Los valores y actitudes de los trabajadores y las características del líder tienen un efecto determinante a la hora de obtener los resultados organizacionales.

Las empresas no solo requieren de más cambios en las políticas de la dirección de recursos humanos en la gestión del personal y en los equipos de trabajo, también se necesita un mayor liderazgo transformacional porque este tipo de liderazgo puede intervenir como elemento clave en el ambiente laboral e influir en las personas y equipos de forma positiva: “Tal vez la razón que el modelo de liderazgo transformacional ha recibido tanta atención de los estudiosos y profesionales es que representa la naturaleza cambiante de la dirección efectiva como lo vemos ahora en las empresas, gobiernos y los movimientos sociales” (Bass, 2016, p. 224).

Por otro lado, el clima organizacional es uno de los componentes más importante para una empresa, representa el conjunto de características sociales y

psicológicas que identifican a la empresa y afecta de manera directa en el desempeño de los trabajadores, los colaboradores no solo tienen necesidades materiales, también necesitan un ambiente confortable. Encontrar un empleado que cubra todos los requerimientos de un puesto puede abundar, pero si no está en un ambiente adecuado no logrará desarrollar su potencial: “El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc” (Brunet, 1987, p. 12).

Los estudios sobre liderazgo y su vínculo con el clima organizacional, han contribuido en la adquisición de modelos para un mejor desempeño en diversas circunstancias; por lo que, toda organización tiene interés en conocer los factores del estilo de liderazgo ejercido y sus elementos asociados para mejorar el ambiente laboral.

El análisis de la problemática observada en el campo de estudio, permitió formular el siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019?, el objetivo de la investigación buscó determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019; asimismo, esta investigación es importante porque existe poco liderazgo transformacional causando falta de motivación, comunicación, confianza por parte de los colaboradores, generando un deficiente clima organizacional. Con los datos observados y analizados se formuló la siguiente hipótesis sobre la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

La investigación se realizó bajo los lineamientos de las investigaciones de diseño descriptivo correlacional; para lo cual, se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos, que fueron aplicados a los colaboradores del área administrativa del Química Suiza S.A.C. - 2019.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, pasamos a detallar:

En el primer capítulo se expone la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se expone los antecedentes de la investigación, las teorías relacionadas a las variables de estudio, las definiciones de la terminología empleada.

En el tercer capítulo se explica el tipo y diseño de investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población y la muestra, las técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, la contratación de hipótesis y el análisis e interpretación de estos resultados.

En el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática.

El nuevo escenario mundial exige a las organizaciones ser más eficientes en función de adaptarse a las últimas tendencias en cuanto a tecnología, procesos operarios y administrativos se refiere. El rol del líder es un factor clave que determina y sostiene los lineamientos necesarios para gestionar la organización; el auge de la globalización promueve a las empresas centrar sus operaciones en la comunicación fluida; también se menciona mucho como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados, Barroso y Salazar (2010) citado por Serrano y Portalanza (2014) dicen: “Desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado” (p.118).

En la actualidad las empresas se preocupan en factores que ayuden al crecimiento de la organización, uno de ellos es el clima organizacional, siendo muy importante por la influencia que tiene en el comportamiento de los colaboradores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa.

González, Figueroa y González (2014) citado por Serrano y Portalanza. (2014) indican: “El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 122).

La importancia de estas variables de investigación a nivel mundial se puede comprobar por los estudios realizados por Ascendo (2014) sobre el clima laboral en América Latina, llevado a cabo en 15 países entre los años 2014 - 2015, el estudio está elaborado a partir de los resultados del clima laboral realizada en más de 500 empresas con el software de talento humano, resultando tres países con menor calificación 2015, Perú 69.76%, Chile 70.65%, Costa Rica 73.22%. Los bajos resultados que obtiene Chile no son

una sorpresa, aunque el país siendo estable en la región, en los últimos años ha experimentado una crisis política y económica que afectaron negativamente al clima laboral. La mayoría de los países están pasando por problemas políticos y cuesta trabajo encontrar líderes que den claridad y confianza.

En el periódico, portafolio de Colombia (2016) manifiestan la búsqueda de un liderazgo renovado es la principal preocupación de los empresarios. El 95% de los ejecutivos encuestados calificó la tendencia como muy importante, el 74% de ellos está implementando programas de liderazgo y un promedio de 10% cuentan con programas para desarrollar líderes millennials.

Las organizaciones realizan inversiones en liderazgo, pero no lo hacen bien. Hay muy pocas organizaciones que tienen planes de liderazgo para identificar líderes jóvenes, solo el 10% contempla planes de formación para este tipo de colaboradores de 25 a 35 años. El 58% de las empresas colombianas invierten en programas de liderazgo relacionados con diversidad e inclusión.

En el periódico, La Nación de Chile (2008) existen grandes empresas con peor clima laboral, son empresas que obtienen mayor utilidad, pero son las que mantienen varias sanciones por presentar acciones perjudiciales contra el sindicato, transgredir los derechos de las madres, falsear convenios, no reconocer las horas extras; pero, a pesar de tener estos antecedentes figuran en el ranking Great Place to Work, aunque en Chile la realidad sea otra, donde las empresas optan por pagar las sanciones antes que mejorar la situación laboral.

En México, según la Fundación Universia (2013) el 54% de los jóvenes considera tener el peor clima laboral, las causas se presentan por preferencias y la falta de desarrollo de línea de carrera y el 46% confirma tener buen ambiente laboral. Investigando las condiciones y el sentir sobre el ambiente laboral de los jóvenes, el 26% de encuestados asegura insatisfacción, el 24%



siente confort, el 15% tensionado, el 13% satisfecho, el 12% se siente valorado y el 10% asegura falta de consideración.

En Perú, según el periódico Gestión (2014) la realidad problemática está ligado al crecimiento de la economía que hace que las empresas se expandan rápidamente, pero este progreso no está acompañado de una formación adecuada de líderes dentro de las empresas, por lo que el 53% originan un ambiente laboral desmotivador. Las empresas no perciben la importancia de reconocer a los potenciales líderes y prepararlos para lograr puestos donde tendrán que conducir personal, solo un 20% de las empresas considera estas acciones.

Según el periódico Perú 21 (2018) la presencia de jefes muy imperiosos, una cultura país jerárquica que busca la posición del dominio, la falta de un jefe cercano es principal causa de desmotivación general de los trabajadores peruanos, responsabiliza directamente al jefe inmediato, independientemente de la remuneración y horarios. El objetivo de los líderes y empresas debería ser motivar a sus colaboradores para obtener más del 100% en sus puestos; sin embargo, la confrontación se ve respaldada por otro temor, el de un sistema que no promueve el desarrollo de los jóvenes por el miedo de verse reemplazados.

Los jefes limitan el progreso de su equipo para no perder su trabajo y ellos se frustran por que se quedan en el mismo lugar. El factor de pobre línea de carrera y malos líderes explica que los peruanos no suelen disfrutar de su trabajo por un pésimo clima laboral. Por otro lado, el nivel de madurez de las empresas medianas no permite desarrollar una cultura de liderazgo y políticas de gestión de talento para mejorar el nivel de sus colaboradores.

A nivel local, en la empresa Química Suiza S.A.C., empresa de prestigio, convencida que la ruta hacia el éxito se inicia por construir una sólida cultura, fundamentada en altos niveles de excelencia, confianza y desarrollo de personas con políticas claras de liderazgo. Sin embargo, existe la ausencia de un liderazgo transformador en la mayoría de los jefes que causa la falta de

motivación, comunicación y confianza por parte de los colaboradores generando un clima laboral desanimador.

Respecto a la dimensión carisma, se identifica poca atención por parte de los líderes en practicar hábitos de excelencia y mostrar poco interés en las personas con las que trabaja, lo cual los hace poco agradable ante los demás, faltando de esta forma el carisma.

Respecto a la dimensión estimulación intelectual, se encuentra la presencia de algunas jefaturas que no buscan diferentes formas de solucionar ciertos problemas y tampoco brindan el soporte necesario para que el colaborador pueda desarrollarlo.

Respecto a la dimensión motivación inspiracional, existe la presencia de algunos líderes que no se centran en el futuro, la falta de visión hace que el equipo no sienta entusiasmo en proyectarse.

Respecto a la dimensión influencia idealizada, se percibe la falta de liderazgo, convicción y propósitos claros en los jefes, lo cual hace que los colaboradores no se identifiquen con su superior ante la ausencia de un modelo a seguir.

Respecto a la dimensión consideración individualizada, el jefe de administración no siempre está conectado con la gente que trabaja, existe poca motivación que promueva el buen desempeño y la falta de interés sobre las necesidades laborales.

Respecto a la dimensión identidad organizacional, si bien la organización se empeña en integrar la visión general de cada equipo y en trabajar hacia el cambio de la posición de la empresa, con el fin de lograr la participación de todos para seguir la misma dirección, existen elementos que no se suman al propósito de la empresa.

Respecto a la dimensión de cooperación, no se aprecia este tipo de vínculo que permita la unión de la organización con todo su entorno, porque no existe el intercambio de conocimientos, ideas, capacidades o recursos entre los colaboradores, lo cual promueve la mala distribución de aprendizaje.

Respecto a la dimensión de relaciones interpersonales, en el entorno laboral se presentan algunas discrepancias, roces, celos entre colegas de trabajo, afectando el ambiente de confianza y comunicación de algunas áreas por ciertas conductas negativas.

Respecto a la dimensión de comunicación organizacional, a pesar que la empresa trabaja en el proceso comunicacional para impulsar una imagen global, se percibe empleados que no comunican sus quejas a su jefatura, ya sea por falta de confianza o inseguridad en transmitir sus inconformidades.

Respecto a la dimensión de confort, hay muchos detalles que la empresa a cuida para la comodidad de sus trabajadores, pero aun existen varios aspectos que mejorar, como diseño de espacios.

El análisis realizado, respecto a la importancia de las variables de estudio a nivel mundial, nacional y local, permite la formulación de los siguientes problemas de investigación.

### **Problema general.**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S. A.C. - 2019?

### **Problemas específicos.**

¿Qué relación existe entre el carisma y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019?

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019?

¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C.- 2019?

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C.-2019?

¿Qué relación existe entre consideración individualizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación.**

La investigación titulada: “Liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019” es fundamental, porque se ha observado algunas deficiencias en relación a las variables de estudio siendo el liderazgo de la empresa indispensable, porque en gran medida define el rumbo de la organización; pero, aun así es más importante un liderazgo transformacional ya que puede generar un cambio eficaz y positivo en los trabajadores, causando en ellos estimulación intelectual, inspiración con alto nivel de motivación, la mejora de sus capacidades y rendimiento; además, sentirse considerados lo que aumentaría la voluntad y aspiración de desarrollo personal, enlazando directamente con consecuencias positivas en el entorno laboral, las cuales van a estar definidas en cómo las personas percibirán el

ambiente interno y externo, obteniendo de esta forma un buen clima organizacional.

Por otra parte, la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica, la investigación busca brindar información documentada del estado actual del liderazgo transformacional y clima organizacional como variables de estudio. Se pretende ofrecer explicaciones importantes sobre el tema que servirían de base para la realización de nuevas investigaciones, que permitirán contar con nuevas alternativas para afrontar y dar solución a esta problemática. Para ello, la variable liderazgo transformacional se desarrolla tomando la teoría de Bass (1976) que lo define como: “Encontrar seguidores comprometidos con la organización, un reto que sean capaces de resolver problemas innovadores y el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los seguidores a través de coaching, mentoring y la provisión de tanto desafío y apoyo” (p. 5). Asimismo, para la variable clima organizacional, se considera la teoría de Likert (1946) que lo define como: “El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28).

Justificación práctica, la investigación contribuirá a través de la aportación con evidencias empíricas sobre dos problemas que son muy trascendentes para el funcionamiento de las empresas, porque existe la necesidad de mejorar el crecimiento de la empresa y el bienestar de los trabajadores, el estudio llegará a conclusiones importantes, que se pondrán al alcance de los encargados de la empresa sujeta de estudio, en términos de recomendaciones y sugerencias que ayudarán a eliminar las deficiencias encontradas en relación a las variables investigadas.

Justificación metodológica, la investigación contribuirá validando dos instrumentos de recolección de datos. Uno para medir la variable liderazgo

transformacional y otro para medir la variable clima organizacional, dichos instrumentos fueron contruidos por las investigadoras y pasaron por criterios de validez de contenido, criterio y constructo; así como, la confiabilidad, cumpliendo con los parámetros exigidos para la investigación.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos.**

#### **Objetivo general.**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

#### **Objetivos específicos.**

Determinar la relación entre el carisma y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – Química Suiza S.A.C. – 2019.

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

Determinar la relación entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

Determinar la relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

Determinar la relación entre consideración individualizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

## **1.4. Limitaciones de la investigación.**

### **Limitaciones bibliográficas.**

En la búsqueda de la información adecuada para analizar la situación problemática tanto en el contexto internacional como nacional.

### **Limitación teórica.**

La búsqueda de los antecedentes de investigación de los contextos, internacional, nacional y local, los cuales debían tener un contenido actual; asimismo en el marco teórico para las variables, liderazgo transformacional y clima organizacional.

### **Limitación institucional.**

En la universidad Autónoma del Perú no cuenta con libros sobre libros de liderazgo transformacional.

### **Limitación temporal.**

Tiempo limitado para la realización de la investigación, los horarios laborales de ambas no coincidían, por lo que tuvimos que dejar días sin laborar, para el desarrollo de la tesis.

### **Limitación económica.**

Existe limitado financiamiento económico para adquirir el material y realizar la investigación adecuada, también por cuestiones laborales de no tener un ingreso adecuado.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## 2.1. Antecedentes de estudios.

### Antecedentes internacionales.

Cañar y Ríos (2016) en su tesis: “Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur – compañía de la industria metalmecánica” realizada en la escuela de administración de empresas en Santiago de Cali, para optar el grado Magister en administración, tuvo como objetivo generar una propuesta de fortalecimiento del liderazgo para el área de producción de la planta sur – compañía de la industria metalmecánica, con un diseño tipo descriptivo y explicativo, en una muestra 18 personas, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe un alto porcentaje de participación de los estilos de liderazgo que son disonantes, que pueden estar refiriendo falta de armonía en los equipos del área, en términos generales los estilos con porcentajes más altos son los estilos guía, afiliador y demócrata.

Se encontró que hay que tener en cuenta es el papel que juega el contexto donde se desenvuelven los líderes, ya que el entorno en el que se desempeñe cada persona influye en el estilo de liderazgo que llegue a desarrollar, es por esta razón que se encontró que las mujeres que fueron evaluadas para la investigación, obtuvieron baja la competencia de resiliencia, según se evidenció en las entrevistas y en las preguntas de inteligencia emocional, la causa de esto según sus respuestas, se debe a las situaciones retadoras que han enfrentado, principalmente con el sindicato, a lo largo de su estadía en la organización, a su vez esta se presume es la razón por la que en estas mujeres líderes predominan los estilos coach, demócrata, capataz y autoritario, estilos que han adoptado para afrontar estas situaciones de alta presión.

Así mismo, se encontró que en la competencia de comunicación se ve una diferencia marcada de géneros, donde los hombres entrevistados manejan lenguajes técnicos para lograr claridad en directrices, mientras que las mujeres entrevistadas deben trabajar en desarrollar la comunicación asertiva en situaciones de trabajo bajo presión, siendo esta competencia de suma importancia para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo esperado.

Se identificó que los hombres se muestran con mayor influencia, adecuada escucha y más asertividad en el momento de enfrentarse a situaciones difíciles o trabajo bajo presión, por otra parte, en las mujeres se perciben más impulsivas en el momento de expresar sus sentimientos; esas situaciones se evidencian en las actas de comité de convivencia y en situaciones expuestas en las entrevistas realizadas, lo que permite inferir a las investigadoras, que las mujeres en el área de producción, utilizan como mecanismo de defensa estilos de liderazgo como el capataz, autoritario y democrático, con el objetivo de llegar a ser percibidas de una forma diferente con sus pares y las personas que le reportan. (p. 96).

Villalón (2014) en su tesis: “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”, realizada en la facultad de ciencias

sociales de la Universidad de Chile – Santiago de Chile, para optar el grado académico de Magister en Educación, tuvo por objetivo conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos en un colegio municipal, con un diseño de la investigación cualitativo, descriptivo, en una muestra conformada por 97 docentes, llega a las siguientes conclusiones:

La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, concierte a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas, ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante.

La carga administrativa, la orientación por desempeño entre factores tienden a generar y reproducir modelos estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla y da cuenta individual de sus resultados.

La infraestructura impide que cotidianamente directivos y profesores puedan interactuar, ya que se encuentran separadas y vinculadas solo por pasillos y escaleras, no habiendo un punto de encuentro común cotidiano.

Podemos decir, que la comunidad educativa del colegio Simón Bolívar necesita una identidad y un propósito claro.

Ambos actores estudiados, tanto docentes como directivos, poseen rasgos y buenas intenciones para transformar la cultura organizacional del colegio Simón Bolívar. (p. 85).

Jiménez (2014) en su tesis titulada: “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada”, realizada en la facultad de Psicología de la universidad católica de Colombia para optar el grado académico de Magister en Psicología, tuvo por objetivo identificar la relación existente entre la motivación hacia al trabajo, liderazgo transformacional de los directores del programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada de Bogotá, D.C, con un diseño no experimental, en una muestra conformada por 189 docentes trabajadores, llega a las siguientes conclusiones:

El desempeño está correlacionado inversamente con la estimulación, es decir, los directores de programa les falta promover la creatividad y la posibilidad de que los docentes presenten ideas nuevas y de mejoramiento.

Algunas limitaciones que se deben tener en cuenta es lugar de aplicación del mismo, ya que al pasar de contar con todos los permisos de la institución de haber aplicado dos instrumentos, al solicitar la información de la evaluación de desempeño fue negada, viéndose en la obligación de cambiar de institución educativa, se da como sugerencia solicitar a la institución la información propia de ella para tener la certeza de poder aplicar los otros instrumentos; tener presente los tiempos y cronogramas institucionales

para evitar demoras en la ejecución del cronograma de la investigación, así como la participación de los docentes en forma activa para ello se debe contar con el apoyo incondicional de las directivas de la facultad.

La relación entre la motivación y el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, se necesita poder revisar los instrumentos como el caso del liderazgo, para contar no solamente con la visión personal de cada director de cada programa sino con el concepto que tiene cada uno de sus docentes a cargo, en cuanto a motivación poder utilizar herramientas cualitativas con el fin de indagar más sobre uno de los componentes y cómo es su relación, igualmente, con el desempeño docente como se anuncia anteriormente, ya que hay varios componentes que una evaluación de desempeño no pueden ser medibles numéricamente sino cualitativamente.

La tendencia que se observó en esta investigación entre la motivación hacia el trabajo fue orientarse a los motivadores internos como aquellos que llevan al docente a experimentar cosas nuevas, a realizarse personal y profesionalmente, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes, como la motivación hacia el logro; la tendencia del liderazgo hacia el liderazgo transformacional, ya que mantiene muy de cerca a las personas produciendo cambios en ellos concienciándolos para lograr mejores resultados; y finalmente, la tendencia del desempeño laboral, el cual estuvo muy relacionado con los motivadores internos. (p. 63).

Cisneros y Paredes (2013) en su tesis: “Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador”, realizada en la escuela de postgrado de la universidad Politécnica salesiana sede Quito, para optar el grado de Magister en administración de empresas, tuvo por objetivo determinar el estilo de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, con un diseño no experimental (campo o documental), en una muestra de 2500 empleados, llega a las siguientes conclusiones:

El liderazgo de EP Petroecuador ha recibido en el pasado frecuentes críticas públicas sobre aspectos del negocio y que en realidad son herencia de hace muchos años, se considera que el liderazgo de EP- Petroecuador fue más complejo y burocrático que el aplicado en Petroamazonas EP.

Se hace prescindible que las instituciones tanto públicas como privadas realicen mediciones de sus clima organizacional, para de esta manera conocer las percepciones de sus colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño y rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas de motivaciones, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento o del plan estratégico de las instituciones. (p. 112).

Mayor (2012) en sus tesis: “El clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Mara”, realizada en facultad de Humanidades y Educación de la universidad de Zulia - Venezuela para optar el grado

académico de magíster en Educación, tuvo por objetivo analizar la relación del clima organizacional y liderazgo de los directivos en instituciones del municipio de Mara, con un diseño no experimental transaccional, en una muestra conformada por 7 directivos y 68 docentes, llega a la siguientes conclusiones:

Se describieron los tipos de clima presentes en las escuelas del municipio Mara, donde se puso de manifiesto que dichas instituciones de los directivos asumen con mayor relevancia el tipo autoritario y paternalista, mientras que existen una ausencia de directores de tipo de consultivo y de grupo.

En relación a la motivación, se presentaron fallas en la incentivación del personal por parte de los directivos para garantizar las buenas relaciones, al mismo tiempo en la generación de estrategias motivadoras a fin de un clima positivo, se encontraron medianamente desarrolladas, asimismo la comunicación medianamente efectiva puesto que se presentaron de orientación sobre los objetivos académicos y sobre las situaciones y soluciones equilibradas en los conflictos que se presentan en la organización .

Se constató la presencia de directivos liberales, al evadir los problemas y ser pacientes en las gestiones de asuntos administrativos.

Se encontró debilidades en relación al liderazgo situacional, encontrando fallas en la implementación de estrategias, unificación de criterios de acción con el equipo docente para el logro de las metas.

Se encontró debilidades en la competencia orientadora e integradora, estimuladora, por cuanto, se presentaron fallas en establecimiento de relaciones armónicas, trabajo en equipo, en función atender las necesidades del personal, la efectividad en el logro de objetivos.

Al establecer la relación entre el clima organizacional y estilos de liderazgo del director en las escuelas de Municipio Mara, el resultado indica una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objetos de la investigación, lo cual significa la presencia de un clima autoritario paternalista, significando con ello la presencia de un liderazgo autocrático. (p. 114).

### **Antecedentes nacionales.**

Velásquez (2018) en su tesis: “Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de Enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017”, realizada en la escuela de postgrado de la universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de Maestra en gestión de servicios de salud I, tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de Enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017, con un diseño descriptivo correlacional en una muestra conformada por 50 personas, llega a las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa moderada entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de enfermería.

Existe relación directa moderada entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en el personal de enfermería.

Existe relación directa moderada entre la influencia idealizada y el clima organizacional en el personal de enfermería. (p. 66).

Ramírez (2017) en su tesis: “Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima”, realizada en la escuela de postgrado de la Universidad Ricardo Palma, para optar el grado académico de maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos, tuvo por objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima , con un diseño de tipo aplicada( práctica o empírica), en una muestra conformada por 457 colaboradores operativos, llega a la siguientes conclusiones:

Se ha encontrado que existe relación significativa e inversa negativa entre el estilo de liderazgo permisivo con la percepción del clima en general esto es que al aumentar la percepción del liderazgo permisivo disminuye la percepción favorable del clima organizacional.

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y las dimensiones estándares y recompensa del clima organizacional en dirección directa positiva, esto es cuando aumenta la percepción del liderazgo democrático aumenta la percepción positiva de estructura y recompensa.

Existe relación significativa entre el estilo liderazgo laissez-faire o permisivo con ocho dimensiones de clima organizacional en dirección inversa negativa en el sentido que cuando aumenta la percepción del liderazgo permisivo disminuye las percepciones de estructura, responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

En el análisis complementario respecto al liderazgo se encontró: la percepción de liderazgo difiere significativamente según el cargo en dirección a los promotores; la antigüedad o tiempo de servicio con la percepción de liderazgo no correlación significativamente.

En el análisis complementario en relación al clima organizacional se encontró: el clima organizacional su difiere significativamente en las dimensiones menos en recompensa, según el cargo; las dimensiones del clima organizacional son significativamente mayor en el personal con profesión universitaria.

El estilo de liderazgo que ha obtenido mayor media aritmética escalar corresponde al liderazgo democrático, ubicado en la categoría tendencia alta, le sigue el liderazgo autocrático y luego el liderazgo permisivo ambos en la categoría de tendencia baja. (p. 76)

Aquije (2017) en su tesis: "Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 10, Ugel 04, Ancón 2017", realizada en la escuela de post grado Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de Maestría en Educación con mención en docencia y gestión educativa, tuvo por objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 10, Ugel 04, Ancón 2017, con un diseño de tipo no experimental transversal - correlacional , en una muestra conformada por 115 personas, llega a las siguientes conclusiones:

Con los resultados estadísticos se afirma que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y clima organización en las instituciones de la Red 10, Ugel 04, Ancón; habiéndose obtenido una significancia calculada de  $p < 0.005$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con un valor de ,534.

Con los resultados estadísticos se afirma que, existe relación significativa entre el carisma y el clima organizacional en las instituciones de la Red 10, Ugel 04, Ancón; habiéndose obtenido una significancia calculada de  $p < 0.005$  menor .005 y el coeficiente de correlación de Spearman con el valor ,538.

Con los resultados estadísticos se afirma que, existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en las instituciones de la Red 10, Ugel 04, Ancón; habiéndose obtenido una significancia calculada de  $p < 0.005$  menor .005 y el coeficiente de correlación de Spearman con el valor 0,305. (p. 113),

Manrique (2017) en su tesis: "Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la financiera caja Sullana Lima Piura, 2017", realizada en la escuela de psicología Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de licenciado en psicología, tuvo por objetivo determinar si existen diferencias en el liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la financiera caja Sullana Lima Piura, 2017 , con un diseño no experimental correlacional corte transversal, en una muestra conformada por 100 funcionarios, llega a las siguientes conclusiones:

El 59% de los funcionarios del área de negocios de la financiera caja Sullana presentan un nivel promedio de liderazgo transformacional así mismo el 15% muestra un nivel muy alto y solo el 7% presenta muy bajo (p. 45).

Minaya (2014) en su tesis: "El liderazgo transformacional y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa

n° 5084 Carlos Philips Previ Callao 2010-2011”, realizada en la Facultad de Educación, para optar el grado académico de magíster en educación, tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa N° 5084 Carlos Philips Previ Callao, con un diseño no experimental, descriptiva, transversal y correlacional muestra conformada por 39 empleados, llega a las siguientes conclusiones:

La dimensión estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional se halló una correlación positiva y significativamente, con la variable actitudes de compromiso docente ( $r=0.942$  y  $p\_valor=0.00<0.05$ ) con los que se verifica que a una mejor estimulación intelectual se alcanzará mejores actitudes de compromiso organizacional en docentes.

Existe evidencia empírica suficiente para concluir que la motivación inspiracional y la variable actitudes de compromiso organizacional docente se correlaciona positiva y significativamente ( $r=0.946$  y  $p\_valor=0.00<0.05$ ).

Al correlacionar la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y la variable actitudes de compromiso organizacional docente mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se halló una correlación positiva ( $r=0.948$ ) por lo que se concluye que la planificación educativa y el compromiso de los docentes se relacionan significativamente en docentes y directivos de la I.E. N°5084 Carlos Philips Previ, Callao. (p. 145).

## **2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable liderazgo transformacional.**

#### **2.2.1.1. Definiciones del liderazgo transformacional.**

Shamir, House y Arthur (1993) citado por Bass y Riggio (2006) define al liderazgo transformacional como: “La mejora de los auto conceptos de los seguidores y alientan la identificación personal y colectiva del seguidor con las metas y objetivos del líder y de la organización” (p.50).

Burns (1978) citado por D’ Alessio (2017) define el liderazgo transformacional como:

El liderazgo transformacional ocurre “cuando una o más personas se comprometen con otras, de tal manera que los líderes y seguidores elevan su nivel de motivación y moralidad”. El liderazgo transformacional es visto como liderazgo “real”. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal e organizacional que no solo se queda en expectativas. Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que no se esfuercen en viabilizar potenciales y alcanzar altos niveles referentes a la moral y ética. (p.67).

Lerma (2007) citado por Bravo y García (2013) dice: “El liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las persona seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativa meta, siendo importante actuar con entusiasmo y energía” (p. 167).

#### **2.2.1.2. Importancia de liderazgo transformacional.**

Fischman (2005) indica que el liderazgo es importante porque:

No implica movilizar a las personas a cualquier meta, esta debe significar sin duda un cambio a una ruptura de esquemas y sobretodo transcendental. Al líder transformador le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsar a luchar por una causa al servicio de los demás. (p. 25).

Shamir et al. (1993) citado por Bass y Riggio (2006) indica la importancia del liderazgo transformacional:

- Permite mejorar el autoconcepto y el sentido de autoeficacia de los seguidores.
- Se ha demostrado que la autoeficacia mejora constantemente tanto al individuo como al grupo.
- Identificación como líder, tanto individual como colectivamente, la identificación con el grupo o unidad es importante.
- Compartir los objetivos y valores alineados son claves para motivar el desempeño de los seguidores.
- El líder transformacional capacita a los seguidores para realizar más allá de las expectativas. (p. 50).

#### **2.2.1.3. Características de liderazgo transformacional.**

Las características, según la teoría de McShane y Von (2005), son:



- Los líderes de transformación eficaces ayudan a crear una visión de empresa, una imagen deseable del futuro de la compañía.
- Los líderes de transformación comunican esta visión de forma activa y motivadora. Enmarcan sus mensajes dentro de un noble propósito con gancho emocional que cautiva a empleados y otras partes interesadas.
- Los líderes de transformación modelan visión. Predican con el ejemplo haciendo cosas que simbolizan la visión, o sea, que actúan en coherencia con dicha visión.
- Los líderes de transformación crean un compromiso con la visión mediante la comunicación que hacen y el modelo que aplican, así como con su "autenticidad" como líderes. (p. 63).

Fischman (2005) indica que las características son las siguientes:

- Un líder traza una visión y la comparte con su gente
- Un líder debe preocuparse por las personas
- Un líder es un ejemplo de integridad (p. 35).

Maxwell (2004) citado por D' Alessio (2017) presento unas excelentes listas representativas de los rasgos de los líderes transformacionales:

- Visionario, carismático, e inspirador.
- Capaz de cultivar relaciones.
- Tener excelentes habilidades de comunicación.
- Crear coaliciones
- Motivar a otros.
- Facultar a otros.
- Confiable y decidido.
- Opera de acuerdo a principios.
- Identifica los valores propios.
- Asume riesgos.
- Se autoevalúa reflexivamente.
- Equilibra el trabajo y la vida personal (p.454).

Conger (1999) citado por D' Alessio (2017) indican que: La mayoría de las teorías y los estudios empíricos en liderazgo carismático y transformacional han sido dirigidos en el área de conductas del líder y sus efectos" (p. 453).

Las perspectivas teóricas tienen en común los siguientes elementos:

- Influencia a los seguidores estableciendo una visión para un mejor futuro.
- Inspirar a los seguidores en vez de controlar.
- Liderar con el ejemplo a través del modelo de conducta.
- Contribuir a la estimulación intelectual de los subordinados.
- Realzar el significado de las metas y conductas.
- Satisfacer las necesidades de autorrealización. (p.453).

## **Referentes de líderes transformacionales en el Perú.**

El periódico El Comercio indica, según el Foro Económico Mundial (WEF) (2015) estos son los cuatro líderes peruanos:

Gonzalo Begazo, vicepresidente ejecutivo de AJE Group, dice es responsable de la administración, liderazgo y contabilidad en materia legal, financiera, de recursos humanos tecnología y administración de la empresa peruana de bebidas a nivel global.

Él está trabajando para promover la tecnología de ecosistemas emprendedores en América Latina como socio de Chile Global Angels, inversionistas y asesor de startups y mentor Startup Academy; además está comprometido con el desarrollo de la educación superior en el país miembro del patronato de la universidad del Pacífico, del comité consultivo de la carrera de tecnología en la universidad ESAN y del comité consultivo de la carrera de ciencia de la computación de la universidad Católica San Pablo.

Claudia Belmont Graña, miembro del directorio de fundación Belcorp.

Es presidente de la fundación Belcorp y cabeza de su iniciativa de empoderamiento económico para mujeres, ha descrito actividades de su compañía para promover el empoderamiento económico de las mujeres en las reuniones en Red de igualdad de género del comité de ayuda al desarrollo de la OCDE en Viena y en el grupo inter-agencial para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en América Latina y el Caribe.

Vania Masías, directora y fundadora de Ángeles D1.

Es una bailarina y emprendedora social. Ha sido primera bailarina de ballet del Teatro Municipal, actuando en roles principales, fundó Ángeles D1, una empresa social autosostenible que provee de entrenamiento en danza artística a chicos marginados que son transformados en bailarines profesionales. (s.p.)

### **2.2.1.4. Teorías relacionadas al liderazgo transformacional.**

#### **Teoría de liderazgo transformacional según Bass (1985)**

Bass (1985) indica que: “La gran mayoría de los líderes señalados han sido hombres. Esto es particularmente para aquellos

que estén etiquetados carismático transformacional Gandhi, King, Mandela, Kennedy e incluso los notorios, Hitler, Stalin, Bin Laden” (p. 112).

En comparación, solo un puñado de mujeres líderes carismáticos viene fácilmente a la mente: Eleanor Roosevelt, la reina Isabel I y Golda Meir. Sin embargo, si se analizan los elementos de liderazgo carismático-transformacional, sugieren que las mujeres podrían ser más propensas a participar en comportamientos líder transformacional y ser líderes transformadores más eficaces que los hombres. (Bass, 1985, p.112).

Hombres y mujeres como líderes, respecto a este punto, se puede citar a Brenner y Bromer, 1981; Kruse y Wintermantel, 1986 citado por Bass: “Hace una generación, cuando los líderes en los negocios, el gobierno y los militares fueron predominante hombres, se creía que las pocas mujeres que eran capaces de tener éxito que han adoptado comportamientos y actitudes masculinas” (p.113).

### **Pruebas de diferencias de sexo en el liderazgo transformacional**

**Evidencia encuesta**, en un estudio realizado en 1984, 23 administradores de la educación Nueva Zelanda fueron evaluados por sus subordinados directos utilizando forma de la MLQ (Cuestionario de liderazgo multifactorial).

Bass (1985) dice: “Supervisores femeninos fueron valorados más alto en cada uno de los cuatro respectivos componentes de liderazgo de transformación en comparación con sus homólogos masculino” (p. 116).

**Evidencia de meta- análisis**, al respecto, Johannesen y Van (2003) citado por Bass dice: “La evidencia de las diferencias sexuales en el liderazgo transformacional proviene de la reciente metanálisis integral. Incluyo 45 estudios y se examinaron la diferencia de sexo en todos los comportamientos de liderazgo en la gama completa de modelo de liderazgo” (p.120).

Los resultados mostraron que las mujeres líderes eran más transformacional general (utilizando una puntuación compuesta para el liderazgo transformacional) que era los líderes masculinos. En cuanto a los componentes específicos, las mujeres obtuvieron significativamente mayor que los hombres en general carisma, influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Las mujeres líderes también puntuaron más alto que los líderes masculinos en la dimensión transaccional de la recompensa contingente. Los líderes masculinos, por otra parte, recibieron las puntuaciones más altas que los líderes femeninos en tanto a la administración por excepción, las formas pasivas y activas, y en el liderazgo Laissez-Faire. (Bass, 1985, p.120).

## **La naturaleza cambiante de la función de liderazgo**

Pearse y Conger (2003) citado por Bass (1985) indican:

Al mismo tiempo, aplanamiento de las estructuras organizativas, el fomento del trabajo en equipo, y un énfasis en la creación de organizaciones de aprendizaje han hecho del medio ambiente dirección de la organización más propicio para el liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo más estereotipado concebido como femenino (por ejemplo, la crianza, social sensibles, las relaciones de orientación). Afortunadamente, la sociedad está cambiando. Las mujeres han llegado a ser generalmente, más firme, menos dependiente, más educada y una carrera más orientada. (p. 124).

## **Implicaciones de liderazgo transformacional de políticas de organización.**

El liderazgo transformacional presenta oportunidades para mejorar la imagen, el reclutamiento de la organización, selección, promoción, gestión de la diversidad, trabajo en equipo, la formación, el desarrollo y la capacidad de innovar. También tiene implicaciones para la planificación de la organización y el diseño de sus puestos de trabajo y la estructura organizativa. (Bass, 1985, p. 127).

## **Implicaciones para la planificación estratégica.**

El grado en que una organización se basa en el liderazgo transformacional afecta la apertura y el control de los flujos de información, la importancia de las normas y procedimientos de la organización, la centralización o descentralización del poder (experto legítimo vs estima). (Bass, 1985, p.129).

## **Implicaciones del liderazgo en la empresa.**

## **Imagen.**

Una organización que está impregnada de un patrón adecuado al liderazgo transformacional de arriba a abajo proporciona una imagen, a sus propios cuadros, así como patrocinadores financieros, proveedores, clientes y la comunidad en general, de una organización que está orientada hacia el futuro, confía en sus capacidades, cuenta con personal que trabaja en conjunto por bien común y que valora altamente sus recursos intelectuales, flexibilidad y desarrollo de sus personas o productos. (Bass, 1985, p.130).

## **Implicaciones para el reclutamiento.**

Organizaciones con altos niveles de liderazgo transformacional y una cultura organizacional transformacional debe atraer mejoras reclutas. Es probable que los candidatos se sientan atraídos hacia una organización cuya cabeza es carismática e inspiradora y que se sabe que es segura, exitosa y optimista. Además, es probable que los prospectos vean a la organización más favorablemente si el entrevistador muestra una consideración individualizada. (Bass, 1985, p.131).

## **Implicaciones para la selección y promoción.**

Bass (1985) indican: “Los componentes de liderazgo de la influencia idealizada, motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que describen a los líderes transformadores pueden incorporarse en programas de evaluación, selección y promoción” (p.132).

## **Implicaciones para el personal.**

La política organizacional debe apoyar la comprensión y apreciación de los disidentes que están dispuestos a tomar posiciones impopulares, saben cuándo rechazar la sabiduría convencional y toman riesgos razonables. La política debe alentar al fomento de la estimulación intelectual como forma de vida en la organización. En la era de información los mejores y lo más brillantes deben ser alentados y alimentados, mientras que los miembros ordinarios están facultados para participar plenamente en los esfuerzos para lograr una mejora. La innovación y la creatividad deben fomentarse en todos los niveles de la organización. (Bass, 1985, p.133).

## **Implicaciones para la formación y desarrollo.**

El liderazgo transformacional puede ser enseñado y aprendido. Delegados sindicales en las instituciones correccionales, líderes correccionales, líderes de proyecto, supervisores de primera línea, mandos intermedios ejecutivos de alto nivel en la industria, hospitales, educación y otros países han beneficiado de la formación en liderazgo transformacional. (Bass, 1985, p.134).

### **Implicaciones para la dirección educación.**

Se ha producido una verdadera explosión de programas de educación y desarrollo de liderazgo. Claramente, la educación y la formación rara vez se pueden convertir en un líder (Bass, 1985, p.134).

### **Implicaciones para el desarrollo profesional.**

Pounder (2003) citado por Bass (1985) indican:

Hay tres formas de que el fomento y aplicación de liderazgo transformacional puede ayudar en el desarrollo de la carrera. En primer lugar, vale la pena introducir el concepto de liderazgo, segundo, su difusión fluye de arriba hacia abajo, en tercer lugar, la cultura organizacional debe apoyar su desarrollo y mantenimiento. (p. 135).

### **Implicaciones para el diseño de trabajo y asignación de trabajo.**

Cascio (1995) citado por Bass (1985) dice:

Los puestos de trabajo deben ser diseñados para proporcionar mayores desafíos. Los empleados deben ser capaces de verse a sí mismos como parte de un proceso que ofrece un producto o servicio en el que pueden ser entrenados para manejar una variedad de puestos de trabajos necesarios, según sea necesario, para completar el proceso. (p.136).

### **Implicaciones para la organización estructura.**

Las organizaciones y las agencias que están funcionando en entornos estables pueden darse el lujo de depender de sus gerentes de un minuto para proporcionar la necesaria, día a día liderazgo.

Implicaciones para la organización desarrollo; pero cuando la organización o agencia se enfrenta a un entorno turbulento, cuando nacen sus productos y servicios, viven y mueren en el lapso de unos pocos años. El liderazgo transformacional es necesario fomentar en todos los niveles de la organización, para tener el éxito la organización tiene que tener

flexibilidad para prever y satisfacer las demandas y cambios a medida que ocurran. (Bass, 1985, p.137).

### **Implicaciones para la organización desarrollo.**

El liderazgo transformacional se aplica directamente al desarrollo de grupos y organizaciones y a la gestión de una fuerza de trabajo cada vez más diversa. Siguiendo ambos procesos hasta su extremo lógico, un programa de capacitación y desarrollo de liderazgo transformacional debe ser evaluado como exitoso si la organización ha sido transformada a un nivel que se desafía a los seguidores a desarrollarse a sí mismos y a otros alrededor. (Bass, 1985, p.138).

### **Implicaciones para la toma de decisiones.**

El equipo y la toma de decisiones de la organización implica idealmente de exploración, descubrimiento de problemas, diagnóstico, búsqueda, las evaluaciones, la elección, innovación, autorización y ejecución. Se debe proceder de una manera ordenada hacia adelante desde la exploración hasta la implementación, pero rara vez lo hace. (Bass, 1985, p. 140).

## **2.2.1.5. Dimensiones de liderazgo transformacional**

### **Carisma.**

Bennets (2007) dice que: “Es la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo” (p.169).

Littlewood y Uribe (2018) dicen que:

Se refiere a las habilidades de los líderes para despertar devoción y articular una visión a través de las dinámicas personales tales como la autoconfianza y manejo emocional, los subordinados se identifican con ellos y desarrollan altos niveles de metas, e inculcan respeto y lealtad por el líder. (p. 46).

### **Estimulación intelectual.**

Bass (1985) citado por D' Alessio (2017) dice que:

Estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de sus puestos, reformulando problemas y acercándose a situaciones pasadas de diferentes maneras. No

hacen públicas los errores de las personas, ni las exponen al ridículo o la critican en público. Las nuevas ideas y soluciones creativas se solicitan de los seguidores, quienes están en el proceso de direccionar los problemas y encontrar soluciones. Desafían las normas organizacionales, promueven el pensamiento divergente y empujan a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras. (p.68).

Littlewood y Uribe (2018) dicen que:

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos para “romper el pasado”.

El líder estimula de manera intelectual a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de pensamientos y formas de hacer las cosas. (p.48).

### **Motivación inspiracional.**

Bass (1985) citado por D' Alessio (2017) dice que:

Estos líderes actúan de tal manera que motivan a quienes están a su alrededor dando significado y relevancia al trabajo de sus seguidores, poseen una clara visión del futuro basados en los valores e ideales. Demuestran un espíritu individual y de equipo, así como entusiasmo y optimismo, generan confianza, e inspiran a los seguidores usando aptitudes y lenguaje persuasivo. El líder anima a sus seguidores para que visualicen un futuro atractivo para ellos mismos. La influencia idealizada y la motivación inspiracional están altamente correlacionadas y combinadas, son de alguna manera de medir el carisma. (p.68).

Littlewood y Uribe (2018) dice que:

El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica la visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos.

La inspiración motivacional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando creencia sobre la causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación de las ideas centrales de las organizaciones, así como una visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Trasmite la misión con soltura y seguridad. Conduce altos niveles de actuación. (p.48).

### **Influencia idealizada.**



Bass (1985) citado por D' Alessio (2017) dice que:

Estos líderes son admirados, respetados y confiados. Tienen altos estándares de moral y conducta ética, quienes son vistos con alto respeto personal y que general lealtad con el seguidor.

Los seguidores se identifican con estos líderes. Unos puntos a favor de estos líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. El líder comparte riesgo con sus seguidores y los guía en sus acciones tomando en cuenta los principios éticos y valores, entre otros. La influencia idealizada puede darse de dos maneras: influencia idealizada por atributos e influencia idealizada por comportamientos. (p. 68).

Littlewood y Uribe (2018) dice que:

Es la capacidad de un líder de influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete. (p.48).

### **Consideración individual.**

Bass (1985) dice que:

Estos líderes ponen atención en el crecimiento de las personas en las necesidades del desarrollo de cada una, logrando que se superen a través de su actuación como guía o mentor, así como el entrenamiento y asesoramiento que les proveen. Los seguidores desarrollan un alto potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean con un clima favorable y de apoyo las cuales les permite como personas. El líder sabe reconocer las diferentes necesidades y los deseos de las otras personas. (p.69).

Littlewood y Uribe (2018) dice que:

Se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. (p.49).

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable clima organizacional.**

### **2.2.2.1. Definiciones de clima organizacional.**

Brunet (1987) indica que: “El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen” (p. 16).

Chiavenato (2006) indica que el clima organizacional es: “El clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (p. 468).

Glick (1985) citado por Chiang y Nuñez (2010) indica:

El clima como el atributo de la organización para las acciones del individuo. El clima es un resultado de los procesos sociológicos organizacionales, sin negar el papel que los procesos de interacción juegan su formación, y debe existir para la población como un todo o no existe para ninguno. (p. 34).

#### **2.2.2.2. Importancia del clima organizacional.**

Brunet (1987) refiere que: “La importancia del clima organizacional, refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima” (p.20).

Existen tres razones que permiten analizar y diagnosticar el clima organizacional.

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir. (Brunet, 1987, p.20).

Gan y Berbel (2012) señala la importancia del clima organizacional:

- Como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas emanadas por la dirección.
- El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros. (p. 178).

Rubió (2016) señala la importancia del clima organizacional.

- Esta altamente relacionado con los resultados finales de la organización (índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.).
- Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores (por acción u omisión) influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima organizativo.
- Afecta directamente el rendimiento de los empleados y de la empresa.
- La evaluación del clima aporta a la dirección de la empresa sobre lo positivamente integrados que están los diversos aspectos de la compañía en cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Hace viable la evaluación de las fuentes de conflicto o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas a la organización.
- Expone el inicio y el desarrollo de un cambio, indicando a los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- Muestra la prevención de los problemas que puedan surgir en la propia evolución y desarrollo de la organización a corto, medio y largo plazo. (p. 48).

### **2.2.2.3. Características del clima organizacional.**

Brunet (1987) indica que las características del clima laboral son:

- En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes.
- La compañía puede tener tanto climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada este la organización, más se pueden observar climas diferentes.
- Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme en todas las unidades de la organización.

- Una organización puede poseer microclimas en su interior.
- La posición de los empleados en la jerarquía organizacional puede influir en la percepción del clima.
- Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales.
- Las relaciones que mantienen los dirigentes y profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular. (p. 21).

Díaz y Fuertes (2004) sintetizan las características en las siguientes:

- Cada organización tiene un clima diferente.
- Es externo a las personas y de carácter descriptivo, si bien el nivel de descripción se refiere a toda organización o a sus subsistemas.
- Es perdurable y se puede cambiar.
- Es un indicador del estado de la organización.
- El personal de la organización percibe el clima.
- El clima afecta las actitudes y a la conducta y puede influir en los resultados de la organización. (p.258).

#### **2.2.2.4. Teorías relacionadas al clima organizacional.**

##### **Teoría del clima organizacional Likert (1946) citado por Brunet (1987)**

Likert (1946) indica:

El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. (p.28).

Para Likert (1946) citado por Brunet (1987) existen tres variables:

**Variables causales**, son independientes, determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

**Variables intermedias**, se refieren a: "estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa.

**Variables finales**, son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (p. 28).

### **Tipos de clima organizacional.**

Likert (1946) citado por Brunet (1987) menciona varios tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario.

Autoritarismo explotador, es el tipo de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de sus decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización.

Autoritarismo paternalista, es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo.

Clima de tipo participativo.

Consultivo, se tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Participación en grupo, en este sistema la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrado a cada uno de los niveles. (p. 30).

### **Componentes del clima organizacional**

Brunet (1987) presenta:

La forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos, objetivos de la realidad de la organización. (p.39).

#### **2.2.2.5. Dimensiones de clima organizacional.**

##### **Identidad organizacional.**

Hatch y Schultz (1997) citado por Duque y Carvajal (2015) dice que: “Es lo que percibe los miembros, sienten y piensan acerca de sus organizaciones. Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos” (p. 116).

Zapata, Murillo y Martínez (2009) dice que: “La identidad se refiere a la especificidad de la organización, esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de existo representativo de la empresa” (p. 301).

### **Cooperación.**

Chiavenato (2012) dice que: “La cooperación es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona” (p. 298).

Valencia (2009) dice que: “La cooperación es una práctica social mediante la cual se logran fines que de manera individual no serían posibles, o al menos exigiría una inversión mayor” (p. 5).

### **Relaciones interpersonales.**

Cornejo y Tapia (2011) dicen que: “Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos a más personas. Involucra destrezas sociales y emocionales que promueven las habilidades para comunicarse efectivamente, al escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo” (p. 23).

Poma (2007) dice que: “Las relaciones interpersonales a luz del paradigma de la convivencia radican en comprender que estas relaciones siempre se construyen entre seres semejantes y diferentes” (p. 42).

### **Comunicación organizacional.**

Castro (2014) dice que: “Es aquella que establecen las instituciones y forma parte su cultura o de sus normas” (p.5).

Quiroga (2007) dice que: “Comunicación organizacional es consustancial a cualquier forma humana, y, en consecuencia, lo es también a toda la organización, como fenómeno dado de manera natural y una función integral de ella, cualquiera que sea su forma o tamaño” (p.6).

### **Confort.**

Brunet dice que: “Se refiere a los esfuerzos que realiza la empresa para crear un ambiente físico y agradable para sus empleados” (p.51).

Carneiro, Santana y Moraes (2014) dice que: “Está asociada a un estado o sentimiento que presume la inexistencia de condiciones indeseables” (p.65).

## **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.**

### **Asertividad.**

Es la capacidad de una persona que posee para defender su punto de vista, pensamiento, opinión y sentimientos respetando a las demás personas.

### **Carisma.**

Es una cualidad de algunas personas que caen bien ante los ojos de otras personas inspirando admiración.

### **Clima organizacional.**

Se refiere al ambiente originado por las emociones de los colaboradores de una empresa. Se considera el aspecto físico, emocional y mental.

### **Comunicación organizacional.**

Es la forma de comunicación de una organización donde los colaboradores intercambian mensajes e información para lograr los objetivos, metas y propósitos.

### **Confort.**

Es aquella percepción, mental, social y físico que tienen los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo.

### **Consideración individualizada.**

Es la aptitud de un líder que se preocupa por las personas para motivarlas, alentar y promover su desarrollo.

### **Cooperación.**

Es la acción que se realiza con una o varias personas con el fin de lograr una meta en común.

### **Directrices.**

Son las formas de lineamientos, normas y cumplimientos que los colaboradores realizan para la organización con el fin de lograr sus propósitos, metas y objetivos.

### **Diseminados.**



Es la forma como se encuentran agrupadas u ordenadas las diferentes áreas de la organización para la optimización de sus procesos.

### **Estimulación intelectual.**

Es utilizar la lógica y la razón para dar solución a los problemas que se presentan en cualquier aspecto de la vida.

### **Identidad organizacional.**

Es aquella forma como los colaboradores se identifican con el propósito y metas, además que sientan orgullosos de pertenecer a la empresa donde laboran.

### **Influencia idealizada.**

Es el comportamiento de un líder que inspira admiración de los demás y lo ven como un modelo a seguir.

### **Funcional.**

Escuela donde el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel muy importante en la adaptación del individuo con su medio.

### **Liderazgo transformacional.**

Es un estilo de liderazgo que inspira a sus seguidores, logrando que estos desarrollen diversas capacidades y en el camino del cumplimiento de sus objetivos también se transformen en líderes.

### **Motivación inspiracional.**

Es inspirar a los discípulos desafiándolos, otorgando sentido y significado en su trabajo, fomentando un espíritu de equipo y optimismo.

### **Pensamiento divergente.**

Es aquel pensamiento de las personas creativas, innovadoras y visionarias con el fin de solucionar problemas que se presentan dentro y fuera de la empresa.

### **Relaciones interpersonales.**

Es la forma como se relacionan o interactúan dos o más personas, que tiene como base la comunicación.

### **Resilencia.**

Es aquella aptitud que se necesita dentro de las organizaciones para enfrentarse ante cualquier situación de conflicto y asimismo que esta experiencia sea parte de su aprendizaje para cada colaborador.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

#### **Tipo de investigación.**

El tipo de investigación en la cual está enmarcado dentro de las investigaciones de tipo no experimental, de nivel relacional, porque el estudio se realiza sin modificar o modificar las variables, donde se observan las situaciones a examinar y se analizan las variables con las características ya existentes.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indica: “Un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones existentes no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p.152).

Dada la circunstancia de recolección de datos, la investigación es de tipo transversal, porque el estudio se efectuó en un solo momento.

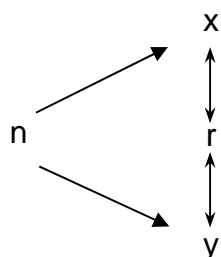
Hernández et al. (2014) definen a la investigación transversal como: “Investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.154).

#### **Diseño de investigación.**

Esta investigación se desarrollo dentro de los lineamientos de estudio de diseño descriptivo correlacional, por que determina si las dos variables están correlacionadas o no.

Hernández et al. (2014) refieren que: “Un estudio correlacional describe entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sean en términos correlacionales, o función de la relación causa-efecto” (p. 157).

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:



Donde:

n : Muestra

x : Variable liderazgo transformacional

y : Variable clima organizacional

r : Relación entre las variables de estudio.

### 3.2. Población y muestra.

#### Población.

La población estuvo conformada por 35 colaboradores del área administrativa entre hombres y mujeres, pertenecientes a la empresa Química Suiza S.A.C.

Tabla 1  
*Descripción del universo en estudio*

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	14	40%
Mujeres	21	60%
Total	35	100%

Arias (2012) señala que: “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

## **Muestra.**

La muestra está conformada por los 35 colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019 siendo una muestra probabilística, porque las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Asimismo, la técnica de selección de la muestra, es la censal, porque todos los colaboradores fueron considerados como la muestra.

Hernández et al. (2010) señalan que la muestra probabilística es: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175).

### **3.3. Hipótesis.**

#### **Hipótesis general.**

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

#### **Problemas específicos.**

H1: Existe relación significativa entre el carisma y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

H2: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

H3: Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

H4: Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

H5: Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

### **3.4. Variables – Operacionalización.**

#### **Definición conceptual del liderazgo transformacional**

Filippi y Zubiarte (2010) indican: “El liderazgo transformacional no solo tiene esa capacidad de inspirar trascendencia en los colaboradores, sino que además involucra la modificación de las formas en que están definidos los problemas y obstáculos para un contexto y para la organización determinada” (p.63).

#### **Definición operacional del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional, es una variable que se midió en función de cinco dimensiones (carisma, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración individualizada), 14 indicadores que fueron expresados en términos de 38 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo transformacional donde se desenvuelven laboralmente.

Tabla 2

Operacionalización de la variable liderazgo transformacional.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
Carisma	Empatía Afecto Autoestima	Del 1 al 8		
Estimulación intelectual	Innovación Creatividad Seguridad	Del 9 al 15	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Bueno 171 - 186
Motivación inspiración	Compromiso Inspiración Visión	Del 16 al 24		Regular 133 - 171
Influencia idealizada	Admiración Lealtad	Del 25 al 30		Malo 71- 133
Consideración individualizada	Atención Esfuerzo Respeto	De 31 al 38		

### **Definición conceptual del clima organizacional.**

Cornell (1955) citado por Carbajal et al. (2013) indica: “El clima organizacional se considera como una serie de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, en relación con otros miembros de la organización” (p. 114).

### **Definición operacional del clima organizacional.**

El clima organizacional, es una variable que se midió en función de cinco dimensiones (identidad organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación organizacional y confort), 15 indicadores que fueron expresados en términos de 39 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto a la productividad que tienen en la empresa.



Tabla 3  
Operacionalización de la variable clima organizacional.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
Identidad organizacional	Compromiso Implicancia y pertenencia Participación	Del 1 al 8		
Cooperación I	Sinergia Cohesión Apoyo	Del 9 al 16		Bueno 174 - 193
Relaciones interpersonales	Confianza Aceptación	Del 17 al 24	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Regular 142 - 174
Comunicación organizacional	Comunicación Comprensión Retroalimentación Asertividad	Del 25 al 32		Malo 99- 142
Confort	Ambiente Reconocimiento	De 33 al 39		

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación.

#### Métodos de investigación.

Para la presente investigación se utilizó el método cuantitativo, porque los datos se realizan utilizando cálculos estadísticos, tanto descriptivas como inferenciales.

Según Hernández (2010) refiere que: “El método cuantitativo resulta de la revisión de la literatura y la perspectiva del estudio. Depende de los objetivos del investigador para combinar los elementos en estudio” (p.89).

Se utilizó como método específico el método analítico, porque, nos permitió conocer más espacio geográfico donde se desarrolla el estudio.

Gutiérrez y Sánchez (1990) lo definen: “Como aquel que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separada” (p.133).

### **Técnica.**

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para medir las variables en estudio.

López y Fachelei (2015) definen a la encuesta como: “Una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que derivan de una problemática de investigación” (p.8).

Asimismo, otras técnicas utilizadas, fueron el análisis y la observación para la recolección de informaciones de fuentes primarias y secundarias.

Campos y Lule (2012) definen a la observación como: “Una técnica que mediante la aplicación de ciertos recursos permite la organización, coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación” (p.49).

### **3.6. Descripción de instrumentos utilizados.**

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que midieron en forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denominó cuestionario para medir liderazgo transformacional y el segundo cuestionario para medir la variable clima organizacional.

Todo instrumento para recabar información tiene dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables. Sin

embargo, han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad ambos instrumentos.

## **Instrumento I: Liderazgo transformacional**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Liderazgo transformacional
Autor	: Angélica Marivel Chircca Yupanqui Rosa Maria Barboza Maldonado
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C -2019.
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

### **Descripción.**

El cuestionario es una herramienta que sirve para evaluar cinco dimensiones de liderazgo transformacional dentro de la empresa como son: carisma, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración individualizada. El instrumento consta de 38 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión carisma, 6 ítems para la dimensión estimulación intelectual, 9 ítems para la dimensión motivación inspiracional, 6 ítems para la influencia idealizada y 8 ítems para la dimensión consideración individualizada. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones y la puntuación máxima que se puede obtener del instrumento es 190.

### **Normas de aplicación.**

La aplicación puede darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar una de las cinco posibles opciones de cada proposición, recalcando la confidencialidad y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

### **Normas de calificación.**

Para obtener los resultados, se debe sumar los totales por dimensión y el total general por instrumento, el paso siguiente ubicar en la tabla de baremos obtenidos a través de los puntos de corte considerando el 75 por ciento de la desviación estándar para definir la representación sobre liderazgo transformacional y sus dimensiones.

### **Instrumento II: Cuestionario de clima organizacional**

#### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de clima organizacional
Autor	: Angélica Marivel Chircca Yupanqui Rosa Maria Barboza Maldonado
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero.

## **Descripción.**

El cuestionario es una herramienta que sirve para evaluar cinco dimensiones de clima organizacional dentro de la empresa como son: identidad organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación organizacional y confort. Dicho instrumento consta de 39 ítems, de los cuales 8 son para la dimensión identidad organizacional, 8 ítems para la dimensión cooperación, 8 ítems para la dimensión relaciones interpersonales, 8 ítems para la dimensión comunicación organizacional y 7 ítems para la dimensión confort. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones y la puntuación máxima se puede obtener es 195.

## **Normas de aplicación.**

La aplicación puede darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar una de las cinco opciones de cada proposición, reiterando la confidencialidad y tomando en cuenta los siguientes criterios:

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

## **Normas de calificación.**

Para obtener los resultados, se debe sumar los totales por dimensión y el total general por instrumento, el paso siguiente ubicar en la tabla de baremos obtenidos a través de los puntos de corte considerando el 75 por ciento de la desviación estándar para definir la representación sobre clima organizacional y sus dimensiones.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos.**

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos, se implementó la base de datos de las variables a estudiar los cuales fueron sujetos a un análisis estadístico en el programa SPSS para conseguir las correlaciones.

En el análisis descriptivo de las variables se obtuvo puntajes y se estableció su presentación, frecuencias y porcentajes, también de su distribución de confiabilidad y contrastación.

En el análisis de los resultados se trabajó la interpretación de los valores estadísticos y se dispuso los niveles de relación, también de la contrastación o comprobación de la hipótesis.

Se discutió y se detalló los resultados por variables y dimensiones.

Se realizó conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos de investigación.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación de los instrumentos.

##### **Validez del instrumento de la variable liderazgo transformacional**

El valor del instrumento se definió a través el criterio de jueces, maestros en el tema, tomando en cuenta expertos de patrón temático, metodológico y estadístico, los cuales definen la autenticad del contenido, criterio y constructo del instrumento.

Tabla 4  
*Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional.*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

##### **Validez del instrumento de la variable clima organizacional**

El valor del instrumento se definió a través el criterio de jueces, maestros en el tema, tomando en cuenta expertos de patrón temático, metodológico y estadístico, los cuales definen la autenticad del contenido, criterio y constructo del instrumento.

Tabla 5  
*Resultados de la validación del cuestionario de clima organizacional.*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable



#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad.

##### Fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional.

Para resolver la confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional se usó la prueba estadística de Alfa de Cronbach teniendo en cuenta que el cuestionario muestra una escala politómica.

Tabla 6  
*Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	38

Como se puede ver en la tabla 6, el resultado de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach asciende a 0.971, donde indica que el instrumento de liderazgo transformacional muestra una confiabilidad muy alta por encontrarse en el intervalo de 0.81 a 1.00 por lo que el instrumento es aplicable para la recolección de datos.

##### Fiabilidad del instrumento de clima organizacional.

Para resolver la confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional se usó la prueba estadística de Alfa de Cronbach teniendo en cuenta que el cuestionario muestra una escala politómica.

Tabla 7  
*Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	39

Como se puede ver en la tabla 7, el resultado de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach asciende a ,956 donde indica que el instrumento de clima organizacional muestra una confiabilidad alta por encontrarse en el intervalo de 0.81 a 1.00 por lo que el instrumento es aplicable para la recolección de datos.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables.

### Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional.

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7
	Regular	19
	Bueno	9
	Total	35

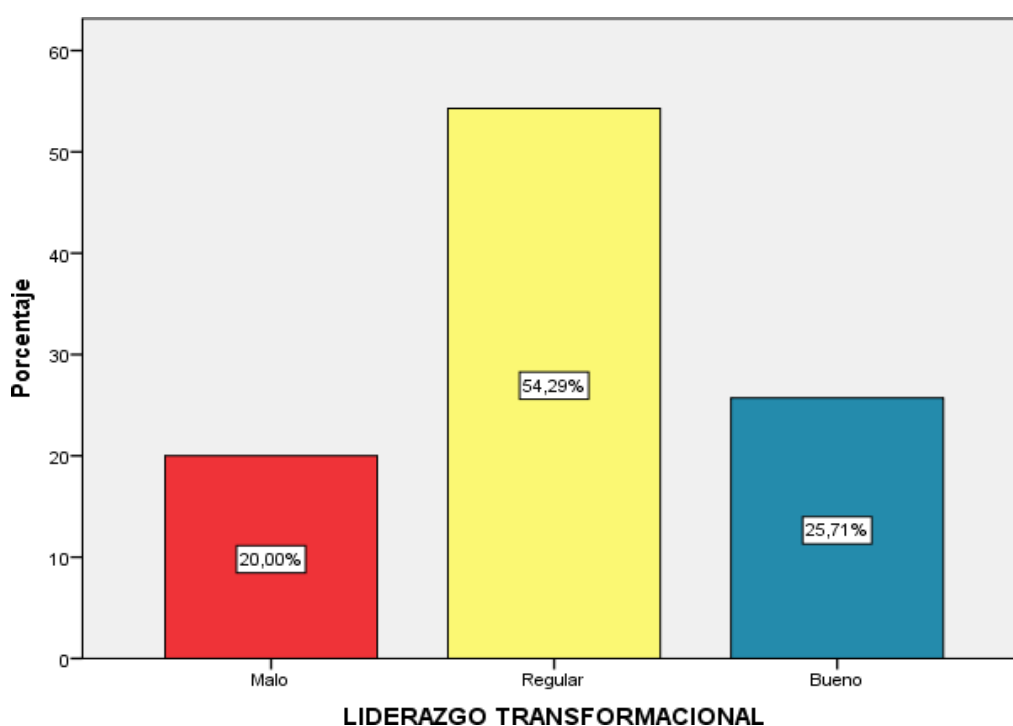


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 1 que 19 colaboradores encuestados que representan el 54.29% consideran al liderazgo transformacional en un nivel regular, 9 colaboradores encuestados que equivalen al 25.71% lo consideran en un nivel bueno y 7 de los colaboradores encuestados que representan el 20.00% lo consideran en un nivel malo.

## Resultados descriptivos de la variable clima organizacional

Tabla 9  
Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	20,0
	Regular	21	60,0
	Bueno	7	20,0
	Total	35	100,0

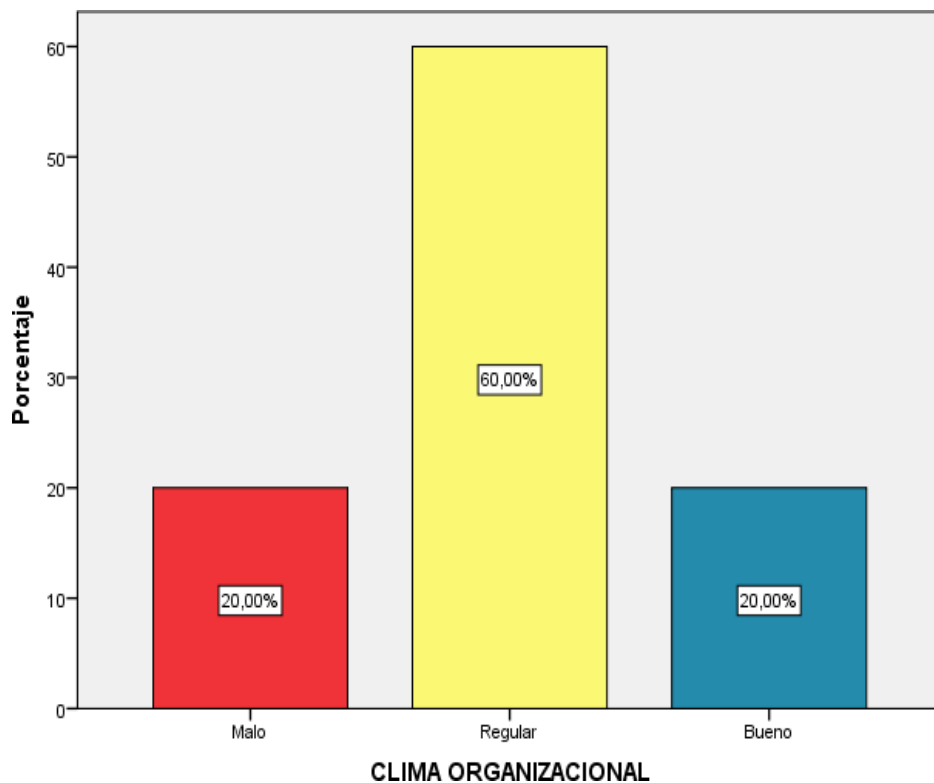


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 2 que 21 colaboradores encuestados que representan el 60.00% consideran al clima organizacional en un nivel regular, 7 de los colaboradores encuestados que representan el 20.00% lo consideran en un nivel malo y 7 colaboradores encuestados que equivalen al 20.00% lo consideran en un nivel bueno.

#### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones.

##### Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional.

Tabla 10  
*Análisis descriptivo de la dimensión carisma*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	22,9
	Regular	20	57,1
	Bueno	7	20,0
	Total	35	100,0

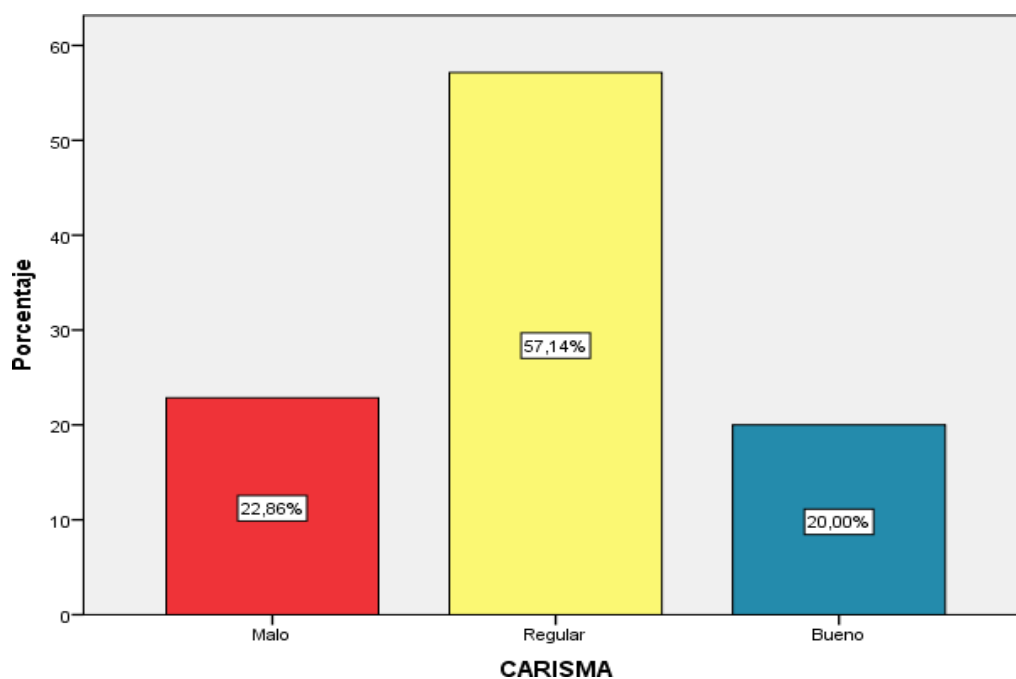


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión carisma

##### Interpretación:

Se aprecia en la figura 3 que 20 colaboradores encuestados que representan el 57.14% consideran a la dimensión carisma en un nivel regular, 8 de los colaboradores encuestados que representan el 22.86% lo consideran en un nivel malo y 7 colaboradores encuestados que equivalen al 20.00% lo consideran en un nivel bueno.

Tabla 11  
Análisis descriptivo de la dimensión conflicto

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	22,9
	Regular	18	51,4
	Bueno	9	25,7
	Total	35	100,0

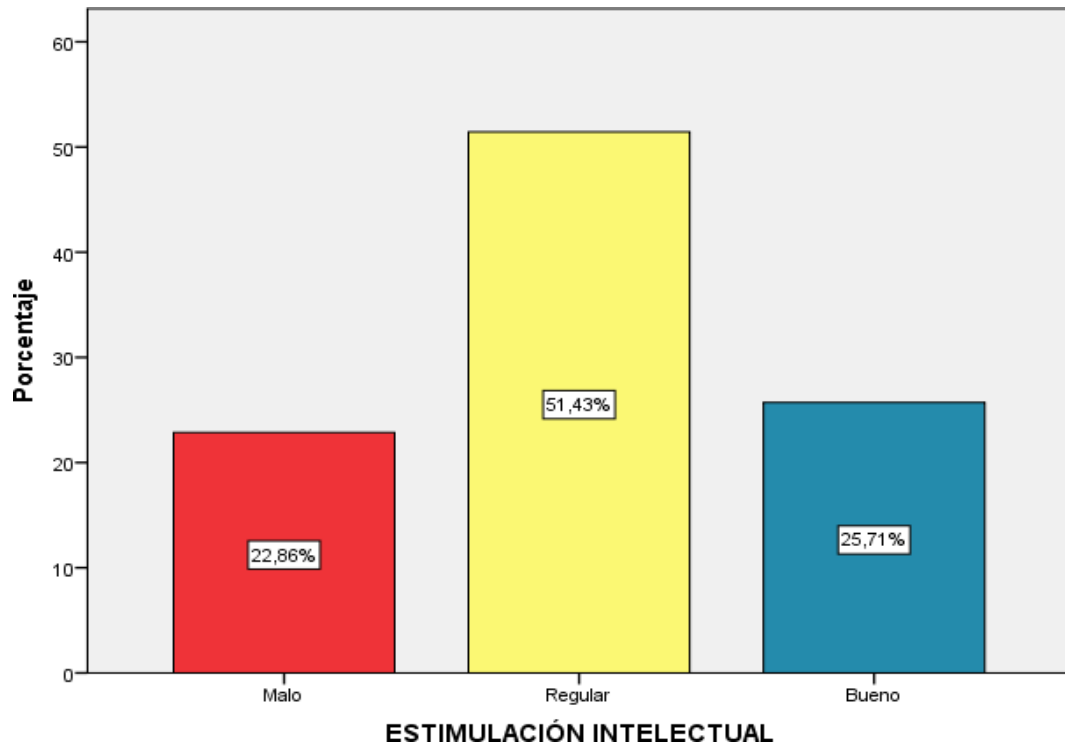


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 4 que 18 colaboradores encuestados que representan el 51.43% consideran a la dimensión estimulación intelectual en un nivel regular, 9 colaboradores encuestados que equivalen al 25.71% lo consideran en nivel bueno y 8 de los colaboradores encuestados que representan el 22.86% lo consideran en un nivel malo.

Tabla 12  
Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	9	25,7
	Regular	18	51,4
	Bueno	8	22,9
	Total	35	100,0

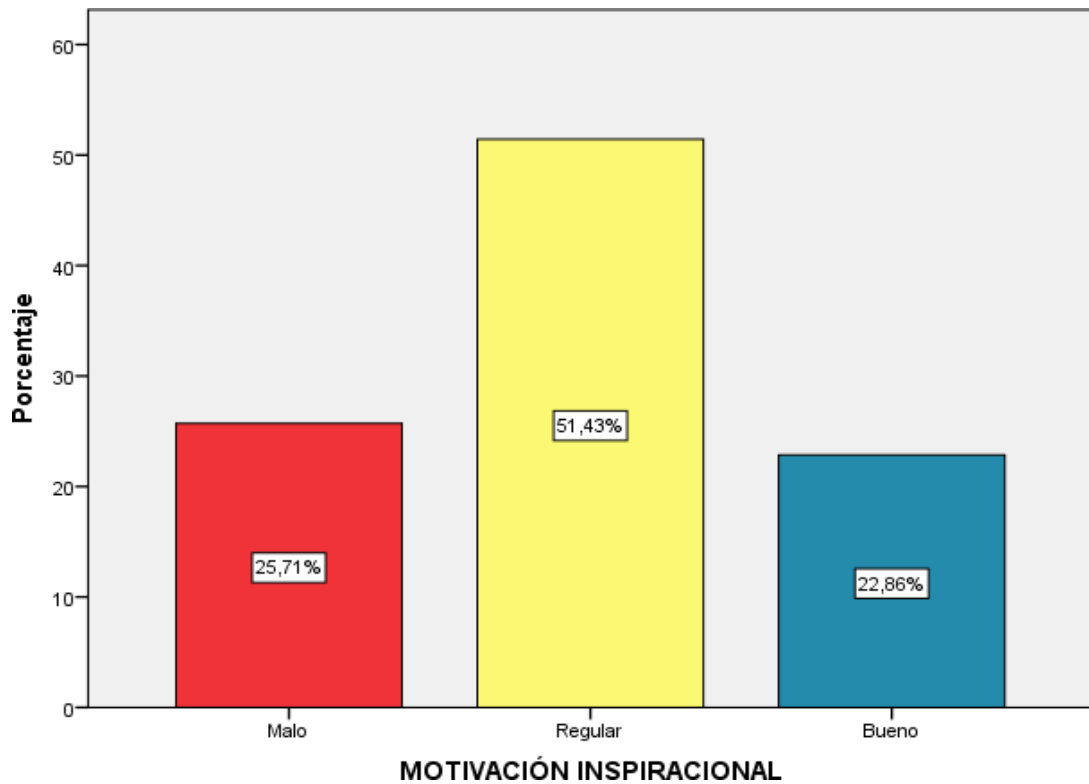


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 5 que 18 colaboradores encuestados que representan el 51.43% consideran a la dimensión motivación inspiracional en un nivel regular, 9 de los colaboradores encuestados que representan el 25.71% lo consideran en un nivel malo y 8 colaboradores encuestados que equivalen al 22.86% lo consideran en un nivel bueno.

Tabla 13  
*Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	20,0
	Regular	19	54,3
	Bueno	9	25,7
	Total	35	100,0

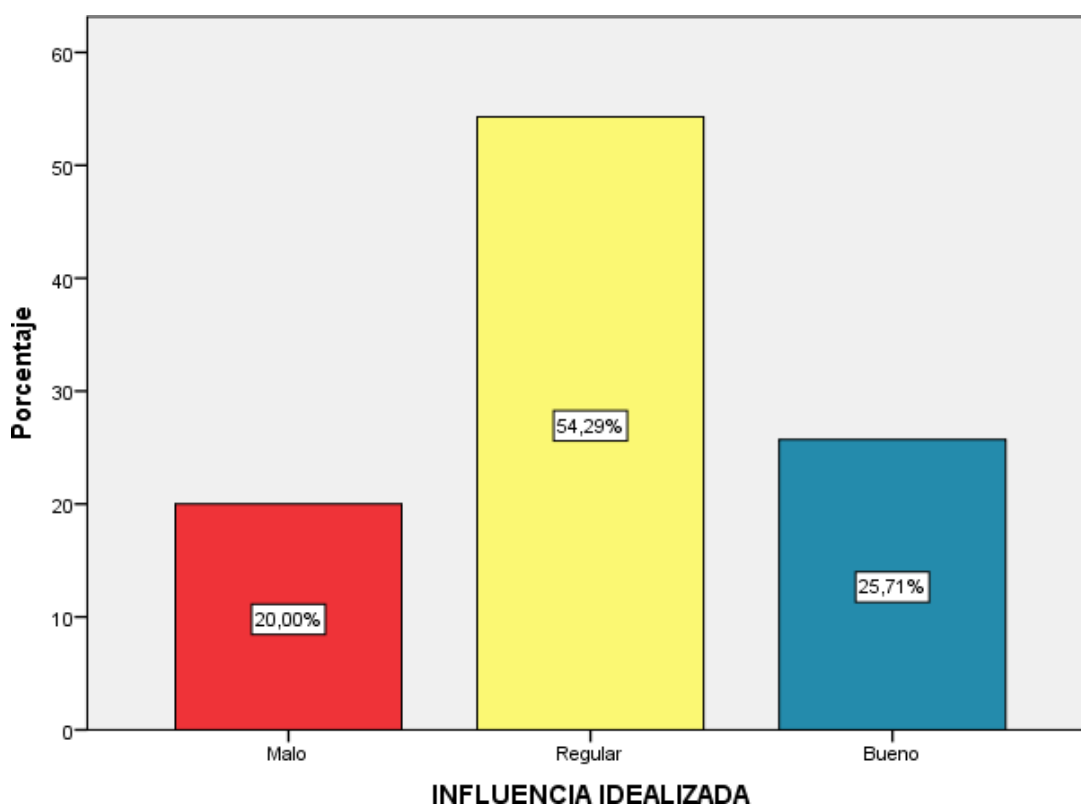


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 6 que 22 colaboradores encuestados que representan el 54.29% consideran a la dimensión consideración individualizada en un nivel regular, 7 colaboradores encuestados que equivalen al 25.71% lo consideran en un nivel bueno y 6 de los colaboradores encuestados que representan el 20.00% lo consideran en un nivel malo.

Tabla 14  
Análisis descriptivo de la consideración individualizada

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	6	17,1
	Regular	22	62,9
	Bueno	7	20,0
	Total	35	100,0

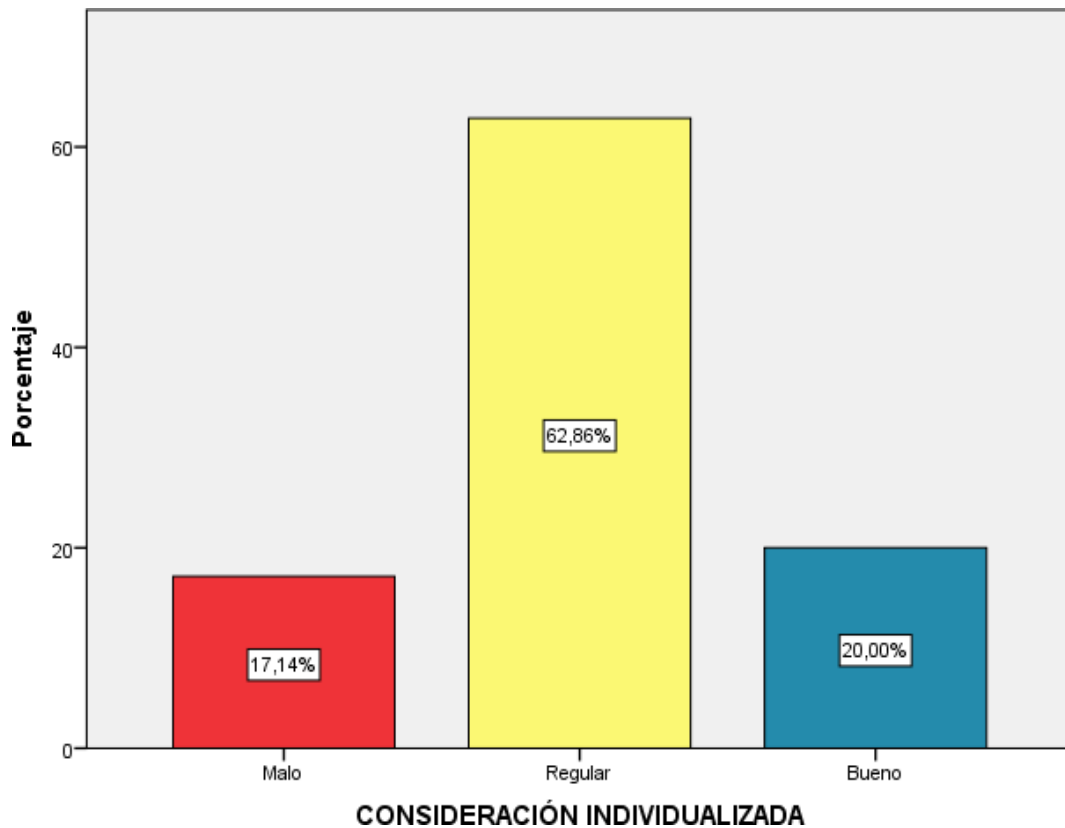


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 7 que 22 colaboradores encuestados que representan el 62.86% consideran a la dimensión consideración individualizada en un nivel regular, 7 colaboradores encuestados que equivalen al 20.0% lo consideran en nivel bueno y 6 de los colaboradores encuestados que representan el 17.14% lo consideran en un nivel malo.



## Resultados descriptivos de las dimensiones clima organizacional.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión identidad organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	34,3
	Regular	12	34,3
	Bueno	11	31,4
	Total	35	100,0

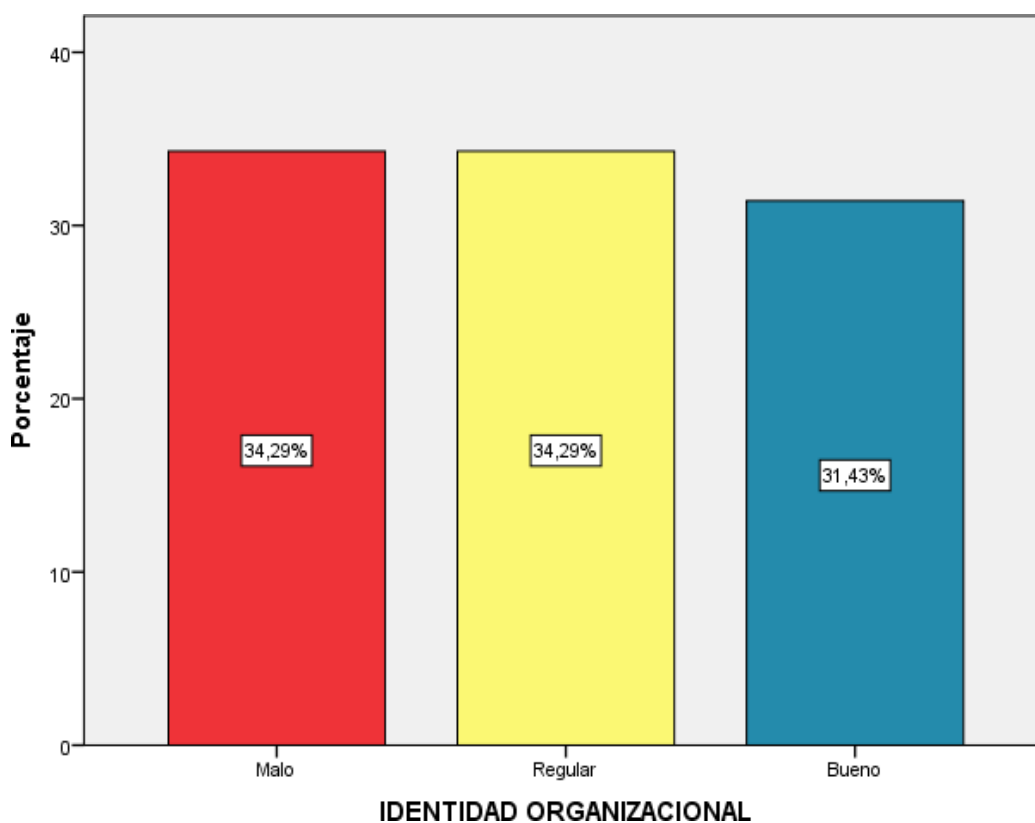


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión identidad organizacional.

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 8 que 12 colaboradores encuestados que representan el 34.29% consideran a la dimensión identidad organizacional en un nivel regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 34.29% lo consideran en un nivel malo y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 31.43% lo consideran en un nivel bueno.

Tabla 16  
Análisis descriptivo de la dimensión cooperación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	6	17,1
	Regular	21	60,0
	Bueno	8	22,9
	Total	35	100,0

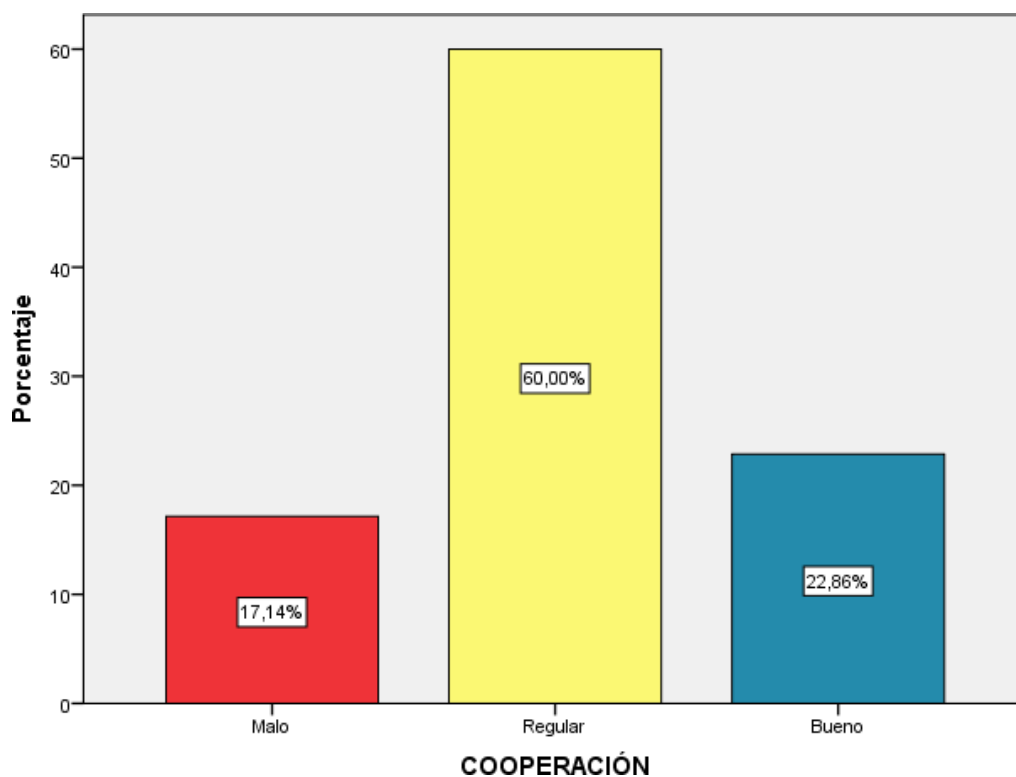


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión cooperación

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 9 que 21 colaboradores encuestados que representan el 60.00% consideran a la dimensión cooperación en un nivel regular, y 8 colaboradores encuestados que equivalen al 22.86% lo consideran en nivel bueno y 6 de los colaboradores encuestados que representan el 17.14% lo consideran en un nivel malo.

Tabla 17  
*Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	31,4
	Regular	20	57,1
	Bueno	4	11,4
	Total	35	100,0

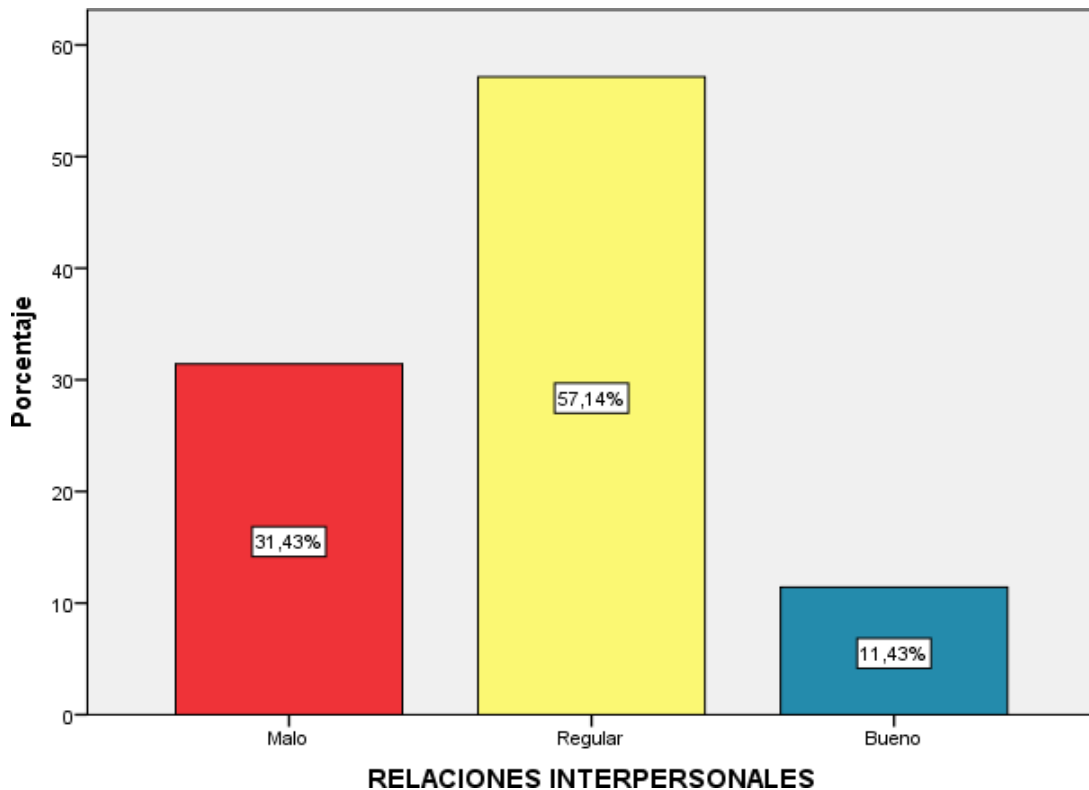


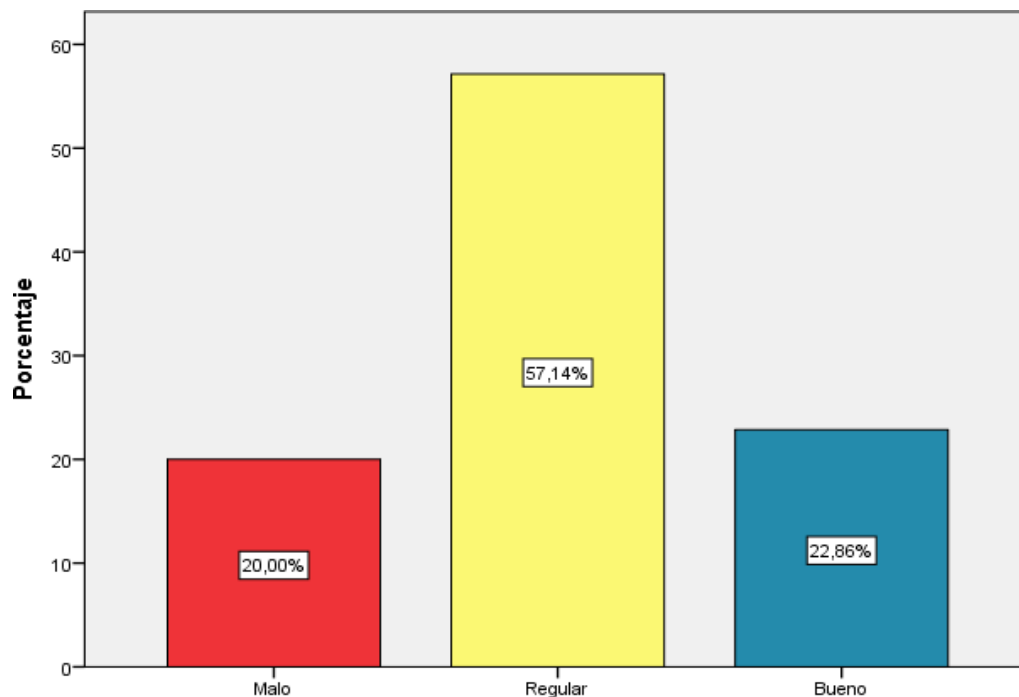
Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 10 que 20 colaboradores encuestados que representan el 57.14% consideran a la dimensión relaciones interpersonales en un nivel regular, 11 de los colaboradores encuestados que representan el 31.43% lo consideran en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que equivalen al 11.43% lo consideran en un nivel bueno.

Tabla 18  
*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	20,0
	Regular	20	57,1
	Bueno	8	22,9
	Total	35	100,0



#### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación organizacional

#### Interpretación.

Se aprecia en la figura 11 que 20 colaboradores encuestados que representan el 57.14% consideran a la dimensión comunicación organizacional en un nivel regular, 8 colaboradores encuestados que equivalen al 22.86% lo consideran en nivel bueno y 7 de los colaboradores encuestados que representan el 20.00% lo consideran en un nivel malo.

Tabla 19  
Análisis descriptivo de la dimensión confort

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	6	17,1
	Regular	24	68,6
	Bueno	5	14,3
	Total	35	100,0

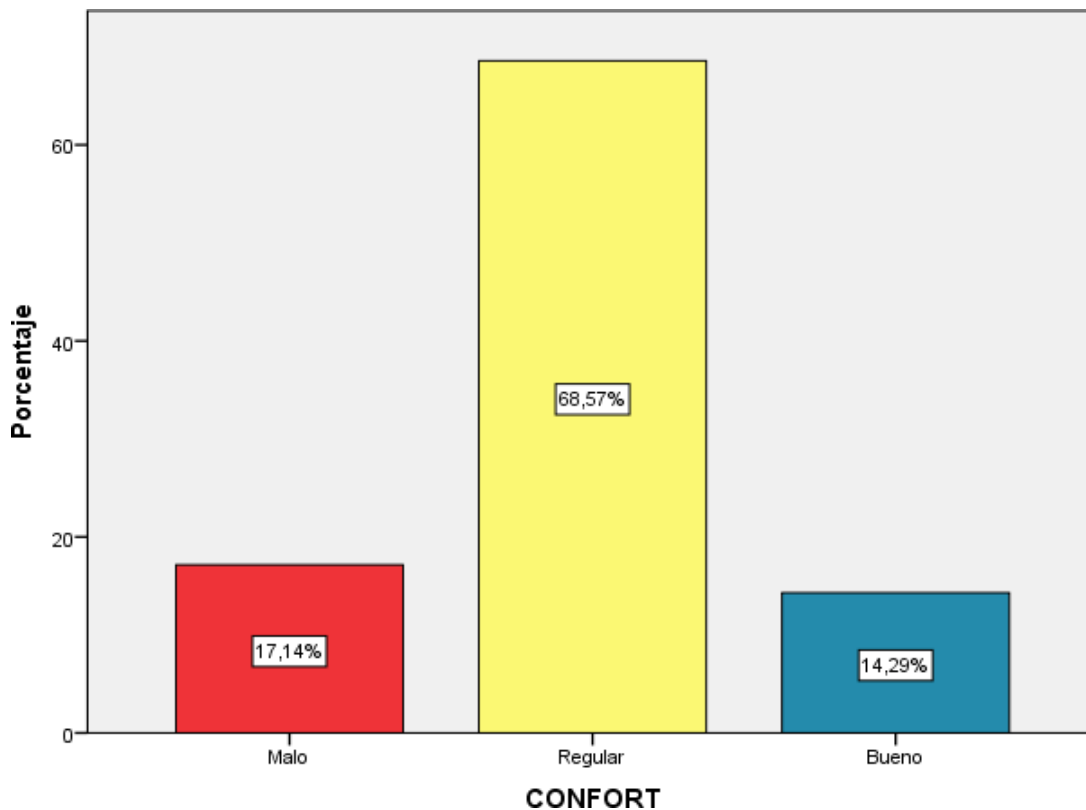


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión confort

### Interpretación.

Se aprecia en la figura 12 que 24 colaboradores encuestados que representan el 68.57% consideran a la dimensión confort en un nivel regular, 6 de los colaboradores encuestados que representan el 17.14% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 14.29% lo consideran en nivel bueno.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas.

Tabla 20

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.

Liderazgo transformacional	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	5	14,3%	2	5,7%	0	0%	7	20,0%
Regular	2	5,7%	16	45,7%	1	3%	19	54,3%
Bueno	0	0,0%	3	8,6%	6	17%	9	25,7%
Total	7	20,0%	21	60,0%	7	20%	35	100,0%

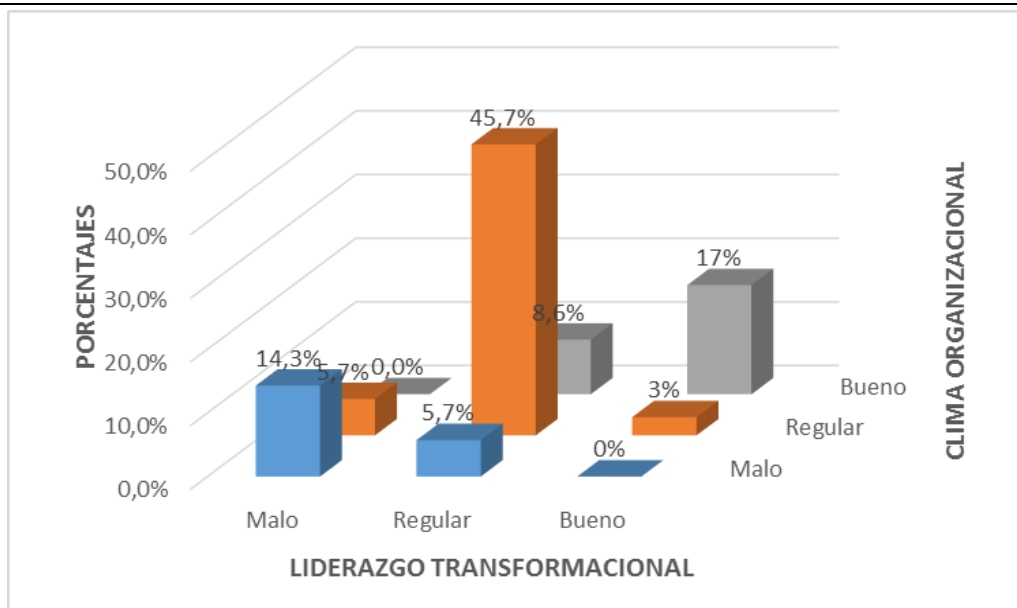


Figura 13. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.

### Interpretación.

La tabla 20 y figura 13 muestran la descripción referente a las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, donde se observa que el 14,3% de los encuestados perciben como malo la relación entre dichas variables; así mismo, 45,7% de los encuestados refieren que esta relación está en un nivel regular, mientras que el 17% encuestados afirman que esta relación es buena; esta tendencia muestra que existe relación positiva directa entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

### 4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.

**Ho:** La variable clima organizacional presenta una distribución normal.

**Ha:** La variable clima organizacional difiere de una distribución normal.

Tabla 21

*Resultados de la prueba de normalidad de clima organizacional*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,128	35	,000	,918	35	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

### **Interpretación.**

La tabla 21 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov donde se observa que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal en la variable clima organizacional, ya que el coeficiente obtenido es significativo ( $p < 0.05$ ); dicho resultado permite determinar rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser no paramétrica, para el caso de la investigación, para los estadísticos inferenciales se aplicó la prueba de Rho de Spearman.



*Figura 14.* Gráfico de dispersión de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

### **Interpretación.**

La figura 14 presenta los resultados del gráfico de dispersión donde se contempla una correlación positiva directa entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, es decir que a mayores puntajes en la variable liderazgo transformacional mayores serán los puntajes de la variable clima organizacional.

## **4.6 Procedimientos correlacionales**



### Contrastación de la hipótesis general.

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 22

*Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.*

		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Rho de Spearman	1,000	,921**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Clima organizacional	Correlación de Rho de Spearman	,921**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

### Interpretación.

En la tabla 22, se observa los resultados de correlación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, con un estadístico Rho de Spearman de 0,921\*\*, a un nivel de significancia  $p=0,000$  menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

### Contrastación de hipótesis específicas

## Contrastación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre carisma y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre carisma y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 23  
*Resultados de correlación entre carisma y clima organizacional*

		Carisma	Clima organizacional
Carisma	Correlación de Rho de Spearman	1,000	,774**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,774**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

### Interpretación.

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión carisma de la variable liderazgo transformacional y clima organizacional, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a ,774\*\* a un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa entre la dimensión carisma y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

## Contrastación de hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa de Química Suiza S.A.C. - 2019.

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa de Química Suiza S.A.C. - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 24  
Resultados de correlación entre el estimulación intelectual y clima organizacional

		Estimulación intelectual	Clima organizacional
Estimulación	Correlación de Rho de Spearman	1,000	,819**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,819**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

### Interpretación.

En la tabla 24, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional y clima organizacional, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a ,819\*\*, a un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

### Contrastación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 25

*Resultados de correlación entre motivación inspiracional y clima organizacional.*

		Motivación inspiracional	Clima organizacional
Motivación inspiracional	Correlación de Rho Spearman	1,000	,895**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Clima organizacional	Correlación de Rho de Spearman	,895**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

### **Interpretación.**

En la tabla 25, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión motivacional inspiracional de la variable liderazgo transformacional y clima organizacional, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a ,895\*\*, a un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión motivación inspiracional de la variable liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

### **Contrastación de hipótesis específica 4**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre influencia idealizada y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

H<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre influencia idealizada y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 26

*Resultados de correlación entre influencia idealizada y clima organizacional.*

		Influencia idealizada	Clima organizacional
Influencia idealizada	Correlación de Rho Spearman	1,000	,788**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Clima organizacional	Correlación de Rho Spearman	,788**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

### **Interpretación.**

En la tabla 26, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión influencia idealizada de la variable liderazgo transformacional y clima organizacional, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a ,788\*\*, a un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa entre la dimensión influencia idealizada de la variable liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

### **Contrastación de hipótesis específica 5**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre consideración individualizada y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

H<sub>5</sub>: Existe relación significativa entre consideración individualizada y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 27

*Resultados de correlación entre consideración individualizada y clima organizacional.*

		Consideración individualizada	Clima organizacional
Consideración individualizada	Correlación de Rho de Spearman	1,000	,760**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Clima organizacional	Correlación de Rho de Spearman	,760**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

### **Interpretación.**

En la tabla 27, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión consideración individualizada de la variable liderazgo transformacional y clima organizacional, con un estadístico Rho de Spearman a ,760\*\* a un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa entre la dimensión consideración individualizada de la variable liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones.

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados un alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de liderazgo transformacional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,971; mientras que el instrumento de clima organizacional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,956 mayor que el 0,75, demostrando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis general mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,921 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe una relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Velásquez (2018) en su tesis: "Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017" mediante el estadístico de Tau B se obtuvo un resultado de 0.453, con un nivel de significancia 0.000, que concluye con el análisis de información estadísticos adquiridos con el empleo de la prueba de hipótesis confirma que existe una relación significativa moderada entre liderazgo transformacional y el clima organizacional; tal como se planteado en la teoría, el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 1, mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,774 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe una relación altamente significativa entre carisma y el clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos



por Aquije (2017) en su tesis: "Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 10, UGEL 04, Ancón 2017", se demuestra que existe relación significativa entre carisma y el clima organizacional en las instituciones de la red 10, UGEL 04, Ancón; habiéndose una significancia calculada de  $p < .005$  y el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un valor de 0,538.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 2, mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,819 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe una relación altamente significativa entre estimulación intelectual y el clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Minaya (2014) en su tesis: "El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa n°5084 Carlos Phillips Previ, Callao 2010-2011" donde se demuestra con una prueba de correlación de Pearson que determina la existencia de una correlación positiva significativa de 0.942 entre estimulación intelectual y compromiso de los docentes.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 3, mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,895 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe una relación altamente significativa entre motivación inspiracional y el clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Velásquez (2018) en su tesis: "Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017" donde se demuestra con una prueba de correlación Tau B que determina la existencia una relación moderada de 0,542 entre motivación inspiracional y clima organizacional.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 4, mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,788 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe una relación altamente significativa entre influencia idealizada y el

clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Velásquez (2018) en su tesis: “Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017” donde se demuestra con una prueba de correlación Tau B que determina la existencia una relación moderada de 0,485 entre influencia idealizada y clima organizacional.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 5, mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,819 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe una relación altamente significativa entre consideración individualizada y el clima organizacional, dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Velásquez (2018) en su tesis: “Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017” donde se demuestra con una prueba de correlación Tau B que determina la existencia una relación moderada de 0,448 entre consideración y clima organizacional.

## **5.2. Conclusiones**

Primero. Existe relación altamente significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa Química Suiza S.A.C. - 2019, mediante un Rho de Spearman de 0,921\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando en la empresa se asume un buen liderazgo basado en los principios del liderazgo transformacional entonces mejora el clima laboral en la empresa.

Segundo. Existe relación altamente significativa entre la dimensión carisma y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa Química Suiza S.A.C. - 2019, mediante un Rho de Spearman de 0,774\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando el líder de la empresa es carismático, risueño, empático entonces mejora el clima laboral en la empresa.

Tercero. Existe relación altamente significativa entre la dimensión estimulación intelectual y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa Química Suiza S.A.C. - 2019, mediante un Rho de Spearman de 0,819\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando el líder de la empresa se preocupa por el desarrollo profesional de los colaboradores entonces mejora el clima laboral en la empresa.

Cuarto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión motivación inspiracional y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa Química Suiza S.A.C. - 2019, mediante un Rho de Spearman de 0,895\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando el líder de la empresa está en permanente motivación de los colaboradores, mediante incentivos, reconocimientos o estableciendo confort en la empresa entonces mejora el clima laboral en la empresa.

Quinto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión influencia idealizada y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa Química Suiza S.A.C. - 2019, mediante un Rho de Spearman de 0,778\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando el líder de la empresa es un modelo para los colaboradores en términos de actitudes personales y profesionales, entonces mejora el clima laboral en la empresa.

Sexto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión consideración individualizada y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa Química Suiza S.A.C. - 2019, mediante un Rho de Spearman de 0,760\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando el líder de la empresa se preocupa por brindarle la importancia debida a sus trabajadores, se preocupa por su situación no solo profesional sino también personal, entonces mejora el clima laboral en la empresa.

### **5.3 Recomendaciones**

Con respecto a la conclusión 1, se recomienda elaborar un plan de acciones relacionada con el liderazgo transformacional que ayude a mejorar el clima organizacional, dirigido al jefe, coordinador y colaboradores del área administrativa.

#### **Actividades**

- Informar a los colaboradores toda circunstancia que tenga que ver con su función para lograr la eficiencia de la tarea; esto implicaría prestar atención, vigilar, comunicar, feedback, controlar avances, además de estar atentos a los convenios para el cumplimiento de los acuerdos.
- Entrenamiento a través de talleres sobre liderazgo transformacional.
- Planificar ponencias orientadas con expertos en liderazgo transformacional.
- Concientizar a todos los colaboradores sobre el trabajo en equipo y ejecutar la capacitación con expertos.
- Desarrollar mesas de trabajo con los colaboradores donde se haga evidente el trabajo en equipo.
- Establecer y renovar las vías de comunicación para ofrecer un clima de confianza.
- Establecer espacios para interactuar y acordar las decisiones que incurren en el progreso del área.

Con respecto a la conclusión 2, se recomienda realizar talleres dirigidos al jefe y supervisor donde puedan desarrollar diferentes técnicas para

mejorar las habilidades de comunicación, dinámicas que faciliten vivenciar y concientizar para que el jefe pueda mejorar su función partiendo de nuevas conductas y mejor integración con su equipo.

### **Actividades**

Programar talleres de técnicas para mejorar la empatía y carisma 2 veces al año, donde se desarrolle temas como:

- La clave de la influencia para generar confianza.
- La clave de la influencia para generar emoción a otra persona
- Técnicas para mejorar la presentación personal.

Desarrollar Programas de Neurolingüística (PNL), donde se aplique temas como:

- Resonance, desarrolla la competencia de reconocer aquello con lo que se está en resonancia y revelar el patrón de conducta que guía las acciones.
- Rapport, es la escucha atenta; comprende el reconocimiento de un lenguaje perceptivo, tanto verbal como no verbal, con el propósito de sintonizar con el interlocutor.

Con respecto a la conclusión 3, se recomienda que el área de desarrollo de talento implemente un plan de carrera para los colaboradores como estrategia organizacional.

### **Actividades**

- Será necesario que el colaborador examine con precisión sus objetivos profesionales.
- El colaborador deberá desarrollar un plan de carrera analizando su trabajo anhelado dentro de la empresa.

- Diseñar un trayecto por varias áreas, con el seguimiento de un supervisor y personal de gestión humana.
- Determinar cuál será el plan de carrera más posible que admita lograr su objetivo profesional.
- Facilitar el requerimiento de transferencias departamentales y promociones de ocupación laboral.
- Será necesario que el colaborador incremente habilidades, aproveche ocasiones de oportunidades de crecimiento y logre destrezas a medida que avance su desarrollo profesional.

Este tipo de procesos trascendería de forma positiva en la estimulación intelectual teniendo como efecto la retención de talento.

Con respecto a la conclusión 4, se recomienda programar fechas de reuniones de periodos mensuales para impulsar el desarrollo de la motivación inspiracional.

### **Actividades**

Reuniones con el equipo, cada fin de mes, un promedio de 6 horas, donde el líder motive a los colaboradores a expresar sus ideas, propiciando los siguientes escenarios:

- Lluvia de ideas, con la presencia de un moderador que facilite en la fluidez.
- Trasladarse de un espacio cerrado a uno abierto, lo cual ayudará a generar ideas distintas.

- Originar ambientes positivos, a través de funciones dinámicas.
- Influir en un mejor rendimiento, a través de recompensas económicas como bonos, estímulos para estudiar y participación en seminarios y eventos de formación.

Con respecto a la conclusión 5, se recomienda implementar un taller de liderazgo estratégico basado en valores, dirigido al jefe y supervisor con la finalidad de que estos líderes puedan interactuar con su equipo para transmitir los valores de la empresa, ofreciendo de esta manera una visión inspiradora a los colaboradores.

### **Actividades**

En el taller se deberá realizar actividades teóricas y prácticas en los temas de:

- Diferencia entre gerenciar y liderar.
- Características que deben tener un líder.
- Herramientas para impartir los valores corporativos al equipo.
- El rol fundamental del líder en las organizaciones actuales.

Con respecto a la conclusión 6, se recomienda aplicar herramientas de desarrollo organizacional, como asesoramiento personalizado para fortalecer las capacidades (coach) y potenciar las cualidades (empowermet) de los colaboradores, jefe y supervisor respectivamente.

### **Actividades**

Coaching (dirigido a los colaboradores).

El coach tendría que desarrollar lo siguiente:



- Impulsar la visión y competencias de cada colaborador.
- Especificar los puntos débiles y reforzar en ellos.
- Ayudar al colaborador a mejorar su comportamiento.

Empowerment (dirigido al jefe y supervisor)

En esta capacitación se debe desarrollar los siguientes temas:

- Herramientas para delegar las obligaciones a sus colaboradores.
- Herramientas para independizar el poder que se encuentra en cada colaborador para el cumplimiento de sus funciones.
- Claves del empoderamiento como:
  - Compartir información con todos.
  - Promover autonomía con un cambio de mentalidad.
  - Cambiar la jerarquía con trabajadores que dirijan y ejecuten su trabajo.

El objetivo de esta capacitación sería fomentar una mentalidad de mando y dominio, brindando a cada colaborador la oportunidad de dar lo mejor de sí, atendiendo de esta forma la consideración individualizada.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Artículos

Bennetts, M. (2007). El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México. *Educar*. 40(2), 163-189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130829008>

Bravo, O. y García. J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo. *Telos*. 15(2), 165-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/993/99328423003/>

Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*. 7(13), 45-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/revistas/inicial/L?inicio=41>

Carneiro, M., Santana, K., Moraes, G. (2014). Nurse care practice for the promotion of confort. *Index Enferm*. 23(2), 65-69. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962014000100014](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962014000100014)

Cornejo, M. y Tapia, M. (2011). Redes sociales y relaciones interpersonales en internet. *Fundamentos en Humanidades*. 12(24), 219-229. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/184/18426920010/>

Duque, E. y Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Elsevier*. 6(13), 114-123. Recuperado <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X15000178?token=49265f4c8b3a2597e790ca9f14cc5caa8f6eaaad51e5b538ef33bab5a5498ebee8c31fe1b7d56cf32e9cdc3c5c9cb2411>

Poma, L. (2007) Las relaciones interpersonales en la educación desde el paradigma de la convivencia. *Educación*, 16(30), 41-52. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1800/1741>

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima organizacional y cultura organizacional para la organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*. 6(13), 9-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1872/187217485002/>.

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier*. 5(11), 117-125. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=172D76E847A6A42B7E7846924C0D1F2539C6A7BC5F40C75A6B3062966B974BEB38C956FFC4AF0BCCA08C265CCB527DAA>

Valencia, G. (2009). Claves para la cooperación: una visión desde la economía política. *Revista de estudios políticos*. 1(2), 105-113. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/254427602\\_Claves\\_para\\_la\\_cooperacion\\_una\\_vision\\_desde\\_la\\_economia\\_politica](https://www.researchgate.net/publication/254427602_Claves_para_la_cooperacion_una_vision_desde_la_economia_politica)

## **Informes**

Ascendo (30 de junio de 2014). Estudio laboral en América Latina 2014-2015. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ascendo/estudio-de-clima-laboral-en-amrica-latina-20142015-63625614>

Fundación Universia (2013). El mal clima laboral predomina para el 54% de los jóvenes mexicano. Recuperado de <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/12/17/1070407/mal-clima-laboral-predomina-54-jovenes-mexicanos.html>

## **Libros**

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_el\\_proyecto\\_de\\_investigacion\\_6a\\_edicion/download](https://www.researchgate.net/publication/301894369_el_proyecto_de_investigacion_6a_edicion/download)

Bass, M. y Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership*. Recuperado de [http://www.academia.edu.edu/34579754/Bernard\\_M.\\_Bass\\_Ronald\\_E.Riggio\\_Transformational\\_Leadership\\_Second\\_Edition\\_Lawrence\\_Erlbaum\\_Associates\\_2005\\_](http://www.academia.edu.edu/34579754/Bernard_M._Bass_Ronald_E.Riggio_Transformational_Leadership_Second_Edition_Lawrence_Erlbaum_Associates_2005_)

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F., México: Trillas.

Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill /Interamericana.

D' Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Lima, Perú: Pearson Educación.

Díaz, F. y Fuertes, M. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.

Filippi, G. y Zubiate, E. (2010). *Psicología y trabajo, una relación posible*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Fischman, D. (2005). *El líder transformador*. Lima, Perú: Orbis Venturis.

Gan, F. y Berbel, G. (2012.) *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Hernández, R., Fernández, C. y Bautista, M. (2014). *Metodología de investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena>.

gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsoccaa\\_presentacioa2015.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsoccaa_presentacioa2015.pdf)

Littlewood, H. y Uribe, J. (2018). *Psicología Organizacional en Latinoamérica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

McShane, S. y Von, M. (2005). *Liderazgo y recursos humanos*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill

Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J. (2009) *Teorías contemporáneas a la organización y el managemet*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

## **Periódicos**

El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivante (18 de abril de 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendenciasmanagement/-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741>

Estos son los 4 jóvenes líderes mundiales en Perú según el WEF (11 de marzo 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/son-4-jovenes-lideres-mundiales-peru-wef-300797>

Las peores empresas para trabajar en Chile (4 de octubre de 2008). *La Nación*. Recuperado de <http://lanacion.cl/2008/10/04/las-peores-empresas-para-trabajar-en-chile/>

Liderazgo: se invierte, pero mal (4 de junio de 2016). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/liderazgo-nuevos-tiempos-reto-empresas-colombianas-496881>

Patiño, M. (17 de agosto de 2018). ¿Por qué es tan difícil encontrar buenos jefes en las empresas peruanas? *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/dificil-encontrar-buenos-jefes-empresas-peruanas-nndc-428588>.

## **Tesis.**

Aquije, Y. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones de la Red 10, Ugel 04, Ancón 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14996>

Cañar, P. y Ríos, M (2016). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de la producción de la planta sur – compañía de la industria metalmecánica* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10020/1/CB-0542477.pdf>

Cisneros, M. y Paredes, W. (2013). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la empresa pública de los Petróleos en el Ecuador* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6369/1/UPS-QT04929.pdf>

Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada* (Tesis de maestría). Recuperado de

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

Manrique, K. (2017). *Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la financiera caja Sullana Lima Piura, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3319>

Mayor, L. (2012). *El clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Mara* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://docplayer.es/47791386-Clima-organizacional-y-liderazgo-de-los-directivos-de-las-escuelas-del-municipio-mara.html>

Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa n°5084 Carlos Philips Previ, Callao 2010 - 2011* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3989>

Ramírez, Y. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1505>

Velásquez, G. (2018). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de enfermería del hospital regional de Ayacucho, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/20570>

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente como agente motivador en un establecimiento municipal* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133625>



# **ANEXOS**

**ANEXO 1 - INFORME DE INDICE DE COINCIDENCIAS**

Universidad Autónoma del Perú  
FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS

**TESIS**

"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUIMICA SUIZA S.A.C. - 2019"

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR**

ANGÉLICA MARIVEL CHIRCCA YUPANQUI  
ROSA MARIA BARBOZA MALDONADO

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

Resumen de coincidencias

7%

1 Entregado a Universida... 7% >  
Trabajo del estudiante

**ANEXO 2 CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA  
REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU**

Apartado 3918 Lima 100 Perú  
2577 Avenida República de Panamá  
Central Telefónica (511) 211 4000  
Fax (511) 211 4001  
mailto:ma@quimicasuiza.com  
http://www.quimicasuiza.com



Lima, 14 de Marzo del 2019

Señores:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERÚ

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. Angelica Marivel Chircca Yupanqui, identificado con DNI N° 40878080, a realizar la aplicación del instrumento para el desarrollo de la investigación de la tesis sobre "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA QUIMICA SUIZA S.A.C."

Estas actividades las realizo en Av. Republica de Panama 2577 La Victoria – Lima

La Srta. Angelica Marivel Chircca Yupanqui, ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra de población, identificación de factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Atentamente,

QUIMICA SUIZA  
PARTI DE LA  
de Sec  
Administración de Personal



JUAN MARTIN DEL AGUILA RUIZ  
Jefe de Sección  
Administración de Personal

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el liderazgo transformacional en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

	1	2	3	4	5
<b>CARISMA</b>					
1. Es fácil tener comunicación con tu jefe					
2. Tu jefe te apoya en tus actividades laborales					
3. El trato de tu jefe es imparcial					
4. Tu jefe muestra agrado y respeto hacia los demás					
5. Tu jefe inmediato se preocupa por tu bienestar					
6. Tu jefe participa en la celebración de los cumpleaños					
7. Tienes seguridad al expresar tus opiniones ante tu jefe					
8. La interacción con tu jefe te transmite confianza					
9. Tu jefe te brinda herramientas que facilite tu labor en la empresa					
<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>					
10. En la empresa fortalecen tu capacidad de ingenio					
11. Propones nuevas alternativas o propuestas a tu jefe					
12. Cumplir con tus actividades laborales es una tarea estimulante					
13. Los jefes promueven la capacitación necesaria					
14. Existe oportunidad de progreso en la empresa					
15. Tienes oportunidad de tomar decisiones					
<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>					
16. Te sientes comprometido con el propósito de la empresa					
17. Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
18. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
19. Te consideras factor clave para el éxito de la empresa					
20. El grupo con el que trabajas es integrado					
21. Los superiores expresan reconocimiento por los logros					
22. Identificas la visión de la organización					
23. La empresa se preocupa por el éxito de sus colaboradores					
24. Los objetivos de trabajo están claramente definido					
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>					
25. Te inspira el liderazgo que tiene tu jefe					
26. Los consejos de tu jefe son guía para seguir tus metas profesionales					
27. Es fácil comprender los objetivos de tu jefe					
28. Tienes un alto nivel de confianza con tu jefe					
29. Tu jefe te motiva asumir riesgos y metas importantes para tu desarrollo					
30. Es fácil llegar a tus objetivos con el apoyo de tu jefe					
<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>					
31. La empresa responde a la necesidad de cada uno de los colaboradores					
32. Tu jefe valora el esfuerzo que pones a tu trabajo					
33. Es fácil hacer llegar tus propuestas a la gerencia					
34. Los objetivos de tu trabajo son retadores					
35. La empresa valora los altos niveles de desempeño					
36. En la empresa se hacen mejor las cosas cada día					
37. Es posible depositar tu confianza y respeto a tu superior					
38. El respeto hacia las personas es un valor de tu jefe					

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el clima organizacional en la empresa donde laboras. Para ello debes

responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</b>					
1. Te identificas con la misión y visión de la empresa					
2. Te sientes comprometido con los objetivos y metas de la organización					
3. Te identificas con tu labor realizada en la empresa					
4. Compartes tus objetivos personales con la empresa					
5. Te esfuerzas por conseguir un mejor rendimiento laboral					
6. El espíritu de trabajo de la organización es alto					
7. Participas en las actividades de la organización					
8. Te motiva participar en el propósito de la empresa					
<b>COOPERACIÓN</b>					
9. Existe colaboración con tus compañeros					
10. Es posible el trabajo en equipo en tu área					
11. Se trabaja en conjunto para resolver problemas de interés común					
12. Hay integración de trabajo respetando los diferentes puntos de vista					
13. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
14. Hay apoyo mutuo cuando realizas trabajo en equipo					
15. Cumplen con el objetivo establecido ante el reto de trabajo en equipo					
16. Tienes el respaldo de tu jefe en la solución de un problema					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
17. Existe conflicto o enemistades con tus compañeros					
18. Los superiores conocen los problemas internos que se presentan en la organización					
19. Los jefes te animan a tener confianza en sí mismo cuando surgen problemas					
20. En tu área se generan lazos de amistad y compañerismo					
21. En tu área existe empatía con tu pares					
22. Existe un trato de respeto y cordialidad entre el grupo					
23. Es fluido el dialogo entre compañeros					
24. Se respeta la libre expresión de ideas					
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
25. Es fácil llegar a un acuerdo con tus compañeros					
26. Comprendes las necesidades y aspiraciones de tus compañeros					
27. Compartes con tu jefe tus observaciones para la mejora del área					
28. Tu jefe contribuye a mejorar el rendimiento de cada uno					
29. La empresa demuestra interés y preocupación por el empleado como persona					
30. Existe una comunicación cordial					
31. La empresa desarrolla competencias que permite comunicarse de manera eficaz					
32. Es fácil establecer los puntos de vista y criterios ante la jefatura					
<b>CONFORT</b>					
33. El ambiente laboral es grato en la organización					
34. La infraestructura donde laboras es la adecuada					
35. Se reconoce la toma de iniciativa en la solución de problemas					
36. La empresa reconoce tu esfuerzo y desempeño					
37. Te sientes valorado por la empresa					
38. Es estable el puesto donde te desempeñas					
39. Es recompensado tu aporte a la empresa					

# ANEXO 4 BASE DE DATOS

\*BASE DE DATOS.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

1: VAR37 3 Visible: 101 de 101 variables

	VAR0001	VAR0002	VAR0003	VAR0004	VAR0005	VAR0006	VAR0007	VAR0008	VAR0009	VAR0010	VAR0011	VAR0012	VAR0013	VAR0014	VAR0015	VAR0016	VAR0017	VAR0018	VAR0019	VAR0020	VAR0021	VAR0022	VAR0023	VAR0024	VAR0025	VAR0026	VAR0027	VAR0028	VAR0029	VAR0030	VAR0031	VAR0032	VAR0033	VAR0034	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	4	3	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
8	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	
9	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
11	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
12	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	2	4
14	4	2	2	3	3	4	5	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	1	4	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3
15	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
16	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	4	2	3	5	3	5	3	4	3	2	4	3	2	1	3	3	4	4	5	4	2	3	2	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	
18	4	2	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	2	2	5	4	3	4	3	2	5	2	2	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3
21	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
22	4	5	4	4	4	5	3	4	4	2	3	4	2	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON





10 : VAR21

5

Visible: 101 de 101 variables

	VA R9	VA R10	VA R11	VA R12	VA R13	VA R14	VA R15	VA R16	VA R17	VA R18	VA R19	VA R20	VA R21	VA R22	VA R23	VA R24	VA R25	VA R26	VA R27	VA R28	VA R29	VA R30	VA R31	VA R32	VA R33	VA R34	VA R35	VA R36	VA R37	VA R38	VA R39	V1	V1_D1	V1_D2	V1_D3	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	164	45	22	43		
2	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	186	45	29	45	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	165	39	30	41		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	181	45	27	43	
5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	163	43	23	39	
6	5	5	5	5	4	5	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	181	44	28	43	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	180	45	28	40
8	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	145	39	21	34
9	5	5	5	4	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	161	41	23	39	
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	183	45	28	42	
11	3	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	147	34	24	35	
12	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	158	44	23	36	
13	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	166	44	23	40		
14	2	2	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	1	1	3	1	97	29	14	22	
15	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	162	41	25	38		
16	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117	30	18	27		
17	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	3	3	5	5	3	2	2	3	2	117	32	15	31	
18	5	4	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	140	37	17	30	
19	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	151	36	24	36		
20	5	5	5	5	4	4	4	5	1	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	5	162	41	26	40	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	148	39	24	34		
22	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	5	129	37	15	31	

Vista de datos Vista de variables



## ANEXO 5 FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Validación del instrumento Liderazgo transformacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: V. AJOVET RUIZ SEGUNDO WILU

DNI: 7859481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Clima organizacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: V. ASANG RUIZ SEGUNDO WILU

DNI: 7859481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Liderazgo Transformacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: DR. WIS MARCO QUISPE

DNI: 40612462

Especialidad del validador:    Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Clima Organizacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: DR. WIS MARCO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Liderazgo transformacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador:    Temático     Metodológico     Estadístico

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Clima organizacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador:    Temático     Metodológico     Estadístico

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

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

  
Firma del Experto Informante.

## ANEXO 6 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Título: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA S.A.C. - 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	
			Tipo de investigación	Población			
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el carisma y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el carisma y clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>Existe relación significativa entre el entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>Existe relación significativa entre el carisma y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p>	no experimental	La población estará conformada por un total de 35 colaboradores	<p><b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carisma</li> <li>2. Estimulación intelectual</li> <li>3. Motivación inspiracional</li> <li>4. Influencia idealizada</li> <li>5. Consideración individualizada</li> </ol>	<p>Medidas de tendencia central: Media Mediana Moda.</p> <p>Medidas de dispersión: Desviación estándar y varianza.</p> <p>Medidas inferenciales: Rho de Spearman</p>	
			Nivel de investigación	Tamaño de la muestra			La muestra estará conformada por 35 colaboradores.
			Relacional				
			Diseño de investigación	Tipo de muestreo			
		descriptivo - correlacional	Probabilístico, seleccionada con la técnica de muestreo censal				

<p>¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la consideración individualizada el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. -2019?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p>	<p>Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Química Suiza S.A.C. - 2019.</p>				
---	---	---	--	--	--	--