

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
ALTOANDINA DE TARMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional  
Autónoma Altoandina de Tarma, 2024**

**Tesis**

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Autor (es):**

Evelyn Esmeralda Llacza Inga

**Asesor (es):**

Mg. Fredy Orlando Soto Cárdenas

**Línea de investigación:**

Administración, Gobernanza y Políticas Públicas

**TARMA — PERÚ  
2025**

Licencia de acceso.



## Metadatos complementarios.

<b>Datos del/los Autor(es).</b>	
<b>Autor 1</b>	
Nombres y apellidos	Evelyn Esmeralda Llacza Inga
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76082367
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-4954-0705">0000-0003-4954-0705</a>
<b>Datos del Asesor</b>	
Nombres y Apellidos	Dr. Fredy Orlando Soto Cárdenas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	21298352
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-4372-2452">0000-0003-4372-2452</a>
<b>Datos de los Miembros del Jurado Evaluador</b>	
<b>Presidente</b>	
Nombres y apellidos	Dr. Rober Anibal Luciano Alipio
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	19692169
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9555-6690">0000-0001-9555-6690</a>
<b>Secretario</b>	
Nombres y Apellidos	Mg. Vicente Luis Torres Alva
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	19809370
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-5085-6435">0000-0002-5085-6435</a>
<b>Vocal</b>	
Nombres y Apellidos	Dr. Roberto Lider Churampi Cangalaya
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40832063
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-7095-9928">0000-0001-7095-9928</a>
<b>Accesitario</b>	
Nombres y Apellidos	Mg. Arturo Nicanor Suarez Orellana
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09207274
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-7631-3765">0000-0001-7631-3765</a>
<b>Datos de la investigación</b>	
Línea de investigación	Administración, Gobernanza y Políticas Públicas
Grupo de investigación	Ninguno
Agencia de financiamiento	Autofinanciado
Ubicación geográfica de la investigación	Tarma - Junín – Perú
Año o periodo de la investigación	2024
URL de disciplinas OCDE	<b>5.02.04 -Negocios, Administración</b> <a href="https://purl.org/perc-po/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/perc-po/ocde/ford#5.02.04</a>

### Conformidad del Asesor.

Yo, Dr. Fredy Orlando Soto Cárdenas, identificado con DNI N° 21298352 en mi calidad de Asesor de la tesis: **Liderazgo y Clima Organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024**, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, desarrollado por la bachiller, **Evelyn Esmeralda Llacza Inga** de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, dejo constancia de que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad y en la Directiva para la elaboración, presentación y sustentación de tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante las instancias.

Tarma, 10 de febrero de 2025



---


Dr. Fredy Orlando Soto Cárdenas  
DNI N° 21298352

## Acta de sustentación de tesis.

### Acta de evaluación de sustentación de tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

En la ciudad universitaria de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, auditorio "Danton Hidalgo Valverde", siendo las once horas del martes trece de mayo del año dos mil veinte cinco, se constituyeron los miembros del jurado evaluador en mérito a la resolución N° 0021-2025-C-FCA/UNAAT, Dr. Rober Anibal Luciano Alipio en calidad de Presidente, Mg. Vicente Luis Torres Alva como Secretario y Dr. Roberto Líder Churampi Cangalaya Vocal; se contó con la presencia del Asesor Dr. Fredy Orlando Soto Cárdenas. Luego el presidente ordena dar lectura a la Resolución N° 0021-2025-C-FCA/UNAAT, donde se resuelve declarar apta a la bachiller **EVELYN ESMERALDA LLACZA INGA**, para sustentar su tesis titulada "**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2024**". Seguidamente el presidente ordena a la sustentante a la exposición de su informe por un periodo de treinta minutos y a la lectura de sus conclusiones y sugerencias. Al término el presidente invita a los jurados evaluadores a formular sus preguntas y observaciones del caso; terminado este el presidente invita a las sustentantes y al público en general a abandonar el auditorio para la deliberación respectiva.

Los jurados examinadores realizan la evaluación, siendo el resultado **EVELYN ESMERALDA LLACZA INGA. APROBADO** por **UNANIMIDAD CON CALIFICATIVO EXCELENTE** Siendo las **12.15 p.m.** del mismo día se concluye la sustentación, en señal de conformidad se firman al pie del presente.

  
Dr. Rober Anibal Luciano Alipio  
Presidente

DNI: 19692169

  
Mg. Vicente Luis Torres Alva.  
Secretario

DNI: 19809370

  
Dr. Roberto Líder Churampi Cangalaya  
Vocal

DNI: 40832063

## Constancia de similitud

Yo, Rober Anibal Luciano Alipio, Responsable de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT), CERTIFICO que la tesis: Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, desarrollado por la Bachiller, Evelyn Esmeralda Llacza Inga de la Escuela Profesional de Administración, ha cumplido con los parámetros de originalidad y similitud, establecidos en Reglamento de Grados y Títulos de la UNAAT y demás normas universitarias. Según el software de verificación de similitud Turnitin, el documento evaluado cuenta con un 27% de similitud, nivel permitido para que prosiga el interesado con los trámites correspondientes para la publicación del documento académico en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado de acuerdo a lo establecido en la normatividad universitaria vigente, como requisito para la obtención del título profesional correspondiente.

Tarma, 03 de abril de 2025.

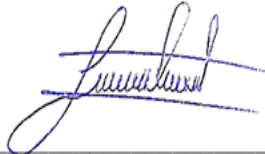


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA  
DE TARMA  
*Dr. Rober Anibal Luciano Alipio*  
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### Declaración Jurada de autenticidad.

Yo, Evelyn Esmeralda Llacza Inga, identificado con DNI N° 76082367, Bachiller en Ciencias Administrativas de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT), DECLARO que en el desarrollo de la tesis: **Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, se ha seguido rigurosamente las normas académicas y administrativas de la Universidad y la Facultad. Dejando constancia de la autenticidad y originalidad de dicho documento; así mismo declaro bajo juramento que he seguido los procedimientos de ética en la investigación, que soy el autor de la redacción, aspectos metodológicos, organización del mismo y la diagramación correspondiente; además, doy garantía que todos los fundamentos teóricos se encuentran debidamente respaldados por la referencias, el porcentaje de similitud o nivel de coincidencias es menor al 30%, que se encuentra dentro de los márgenes establecidos por la universidad.

Tarma, 03 de abril de 2025



---

Bach. Evelyn Esmeralda Llacza Inga  
DNI N° 76082367



### Declaración Jurada de originalidad

Yo, Dr. Fredy Orlando Soto Cárdenas, identificado con DNI N° 21298352, asesor de la Bachiller **Evelyn Esmeralda Llacza Inga**, DECLARO que en el desarrollo de la tesis: **Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, se ha seguido rigurosamente las normas académicas y administrativas de la Universidad y la Facultad. Dejando constancia de la autenticidad y originalidad de dicho documento; así mismo declaro bajo juramento que se ha seguido los procedimientos de ética en la investigación, además doy garantía que todos los fundamentos teóricos se encuentran debidamente respaldados por las referencias, el porcentaje de similitud o nivel de coincidencias es menor al 30%, que se encuentra dentro de los márgenes establecidos por la universidad.

Tarma, 03 de abril de 2025



---

Dr. Fredy Orlando Soto Cárdenas  
DNI N° 21298352

# Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024

*por Evelyn Esmeralda Llacza Inga*

---

**Fecha de entrega:** 02-abr-2025 10:05p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2633594456

**Nombre del archivo:** TESIS\_30\_03\_25.pdf (638.28K)

**Total de palabras:** 19503

**Total de caracteres:** 110019

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA**

**ALTOANDINA DE TARMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional  
Autónoma Altoandina de Tarma, 2024**

**Tesis**

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Autor (es):**

Evelyn Esmeralda Llacza Inga

**Asesor (es):**

Mg. Fredy Orlando Soto Cárdenas

**Línea de investigación:**

Administración, Gobernanza y Políticas Públicas

**TARMA — PERÚ**  
**2025**

## Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>revistas.unaat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.continental.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.unaat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.semanticscholar.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Universidad Tecnológica del Perú</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>10</b>	<b>biblioteca.usac.edu.gt</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>11</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Perú</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>12</b>	<b>Submitted to Universidad TecMilenio</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>13</b>	<b>repositorio.unac.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>14</b>	<b>revistas.unl.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

15	Submitted to Universidad Nacional Autonoma Altoandina de Tarma Trabajo del estudiante	<1 %
16	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
19	1library.co Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	<1 %
21	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
22	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
23	uniscjsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	revistas.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	ojs.docentes20.com Fuente de Internet	<1 %
29	portal.unach.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	www.dheducacion.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

32	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
33	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Nacional de Cañete Trabajo del estudiante	<1 %
35	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	Roberto Carlos Davila-Moran, Eucaris del Carmen Agüero-Corzo. "Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022", AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 2023 Publicación	<1 %
38	Submitted to Colegio Columbia Trabajo del estudiante	<1 %
39	Submitted to Universidad Peruana Los Andes Trabajo del estudiante	<1 %
40	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
42	liderazgoautocratico.website Fuente de Internet	<1 %
43	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %

47	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
49	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
50	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
51	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
52	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://www.sepr.es">www.sepr.es</a> Fuente de Internet	<1 %
54	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
55	Submitted to Universidad Estatal Amazonica- Trabajo del estudiante	<1 %
56	<a href="http://redi.unjbg.edu.pe">redi.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://repositorio.ujcm.edu.pe">repositorio.ujcm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
58	Submitted to ucb Trabajo del estudiante	<1 %
59	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://medellin.unal.edu.co">medellin.unal.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %

63	Submitted to CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA Trabajo del estudiante	<1 %
64	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
65	repositorio.utelesup.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
66	(11-25-05) http://155.210.58.65/LECCION/aed/ead.pdf Fuente de Internet	<1 %
67	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
68	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
69	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
70	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
71	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
72	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
73	Submitted to ufidelitas Trabajo del estudiante	<1 %
74	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
75	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
76	Submitted to Universidad EAN Trabajo del estudiante	<1 %
77	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
78	Submitted to Universidad Catolica Sedes Sapientiae Trabajo del estudiante	<1 %

79	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
80	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
81	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
82	ciberconta.unizar.es Fuente de Internet	<1 %
83	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
84	mexicanadecomunicacion.com.mx Fuente de Internet	<1 %
85	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
86	repository.unab.edu.co Fuente de Internet	<1 %
87	Submitted to utn Trabajo del estudiante	<1 %
88	www.agoraquimica.com Fuente de Internet	<1 %
89	bibliotecasvirtuales.com Fuente de Internet	<1 %
90	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
91	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
92	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
93	www.componentsource.com Fuente de Internet	<1 %
94	www.fisterra.com Fuente de Internet	<1 %
95	"Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos	<1 %

pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana.", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018

Publicación

---

96 "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 32 (2016)", Brill, 2018

Publicación

---

97 Amit Roy Flores Rivera. "Trust and organizational climate: an essential link in the business environmentq", Concordia, 2025

Publicación

---

98 José Pablo Tisi Lanchares, Luis Barrios Piñeiro, Ismael Henríquez Gutiérrez, Gerardo Durán Ojeda. "The learning environment at a public university in northern chile: how is dental education perceived by students?", Revista Facultad de Odontología, 2017

Publicación

---

99 Submitted to National University College - Online

Trabajo del estudiante

---

100 Submitted to Universidad Global del Cusco S.A.C.

Trabajo del estudiante

---

101 Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

---

102 academica-e.unavarra.es

Fuente de Internet

---

103 actabio.pl

Fuente de Internet

---

104 de.slideshare.net

Fuente de Internet

---

105 digibug.ugr.es

Fuente de Internet

---

106 healthylakes.org

Fuente de Internet

---

107 manualzz.com

108	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
109	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
110	repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
111	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
112	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
113	www.lead-innovation.com Fuente de Internet	<1 %
114	www.negociosyemprendimiento.org Fuente de Internet	<1 %
115	www.oecd.org Fuente de Internet	<1 %
116	www.scielo.cl Fuente de Internet	<1 %
117	www.scielo.org.bo Fuente de Internet	<1 %
118	"Estructura social organizacional y su relación con estilos de liderazgo : un modelo predictivo del liderazgo efectivo utilizando SNA en el sector Salud y Minería", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2001 Publicación	<1 %
119	Anaya Piñero, Gabriel. "Percepción de la Policía de Puerto Rico sobre el liderazgo transformacional en los supervisores del negociado", Universidad Ana G Méndez - Gurabo, 2024 Publicación	<1 %
120	Submitted to Facultad De Teología Pontificia Y Civil De Lima Trabajo del estudiante	<1 %

108	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
109	<a href="https://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
110	<a href="https://repositorio.unajma.edu.pe">repositorio.unajma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
111	<a href="https://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
112	<a href="https://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
113	<a href="https://www.lead-innovation.com">www.lead-innovation.com</a> Fuente de Internet	<1 %
114	<a href="https://www.negociosyemprendimiento.org">www.negociosyemprendimiento.org</a> Fuente de Internet	<1 %
115	<a href="https://www.oecd.org">www.oecd.org</a> Fuente de Internet	<1 %
116	<a href="https://www.scielo.cl">www.scielo.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
117	<a href="https://www.scielo.org.bo">www.scielo.org.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
118	"Estructura social organizacional y su relación con estilos de liderazgo : un modelo predictivo del liderazgo efectivo utilizando SNA en el sector Salud y Minería", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2001 Publicación	<1 %
119	Anaya Piñero, Gabriel. "Percepción de la Policía de Puerto Rico sobre el liderazgo transformacional en los supervisores del negociado", Universidad Ana G Méndez - Gurabo, 2024 Publicación	<1 %
120	Submitted to Facultad De Teología Pontificia Y Civil De Lima Trabajo del estudiante	<1 %

138 [www.ukobservatory.com](http://www.ukobservatory.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

139 [www.unicauca.edu.co](http://www.unicauca.edu.co) <1 %  
Fuente de Internet

---

140 José Antonio García-Martínez, Virginia Cerdas-Montano, Ericka Lewis Chaves. "Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses", Revista Ensayos Pedagógicos, 2022  
Publicación

---

141 Miguel-Ángel Mañas-Rodríguez, Pedro-Antonio Díaz-Fúnez, Juan Llopis-Marín, Francisco Nieto-Escámez et al. "Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company / La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional", Revista de Psicología Social, 2019  
Publicación

---

142 Ramos Graulau, Carlos A. "El impacto de los factores situacionales en los estilos de liderazgo y el desempeño de los oficiales de la Fuerza Aerea de los Estados Unidos", Keiser University  
Publicación

---

143 [repositorio.uct.edu.pe](http://repositorio.uct.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo

## **Dedicatoria.**

A mis padres y familiares, quienes me inculcaron con su ejemplo que la dedicación y el esfuerzo son el verdadero camino hacia el éxito. Este logro es la culminación de sus enseñanzas y valores, que han sido mi guía y fortaleza en cada desafío. A todos aquellos que me acompañaron a lo largo de este proceso, gracias por su respaldo incondicional. Hoy, esta meta alcanzada es también un reflejo de su confianza y constante aliento.

Evelyn Esmeralda Llacza Inga

## **Agradecimiento.**

Me gustaría expresar mi más sincera gratitud a quienes hicieron posible la realización de este proyecto.

En primer lugar, a mis padres y familiares, quienes, con su respaldo absoluto y sacrificio, han sido la base de mi desarrollo académico y personal. Su ejemplo de perseverancia y compromiso me ha inspirado a lo largo de este camino.

A mis profesores y asesores, por su valiosa orientación y por compartir sus conocimientos de manera generosa. Sus consejos y observaciones han enriquecido cada etapa de este trabajo, motivándome a buscar siempre la excelencia.

Finalmente, a todos aquellos que, de una u otra forma, aportaron su tiempo, paciencia y palabras de aliento, mi gratitud sincera. Este logro no hubiera sido posible sin cada una de sus contribuciones.

Evelyn Esmeralda Llacza Inga

## **Presentación.**

La presente investigación se centra en el liderazgo y el clima organizacional percibido por los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. El objetivo principal de este estudio fue examinar la correlación entre estas dos variables, explorando cómo el estilo de liderazgo puede influir en el clima organizacional y, por ende, en la satisfacción y desempeño de los miembros de la universidad.

La justificación del trabajo radica en la necesidad de comprender la interacción entre liderazgo y clima organizacional considerando que a medida que las organizaciones enfrentan desafíos complejos en un entorno cambiante, es fundamental explorar cómo el liderazgo efectivo puede influir en el clima organizacional. Este estudio no solo busca llenar vacíos en la literatura existente, sino también pretende proporcionar evidencia empírica que sirva como base para la implementación de estrategias de gestión que promuevan un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Al ofrecer recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos, esta investigación tiene el potencial de impactar positivamente en el desarrollo institucional y en la calidad de la educación impartida.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos, cada uno diseñado para abordar de manera sistemática y rigurosa la investigación. En el Capítulo 1, se establece el contexto de la investigación a través de la identificación de la situación problemática en niveles internacional, nacional y local. Este apartado culmina con la formulación precisa del problema de investigación, así como la justificación. El capítulo también define los objetivos específicos y generales y las hipótesis que guiarán el desarrollo del análisis. El Capítulo 2 se dedica al marco teórico, en el que se discute teorías relevantes y conceptos clave que fundamentan la relación entre las variables estudiadas, asegurando un enfoque bien documentado y crítico.

En el Capítulo 3, se detalla la metodología adoptada, especificando el enfoque y diseño de investigación seleccionados para abordar el problema formulado. Se caracteriza la población objeto de estudio y la muestra elegida, y se describen en detalle los instrumentos y técnicas de recolección de datos, garantizando su validez y confiabilidad para asegurar resultados fidedignos.

Finalmente, el Capítulo 4 se centra en la presentación de los resultados y su discusión. En esta sección, se presentan los análisis descriptivos e inferenciales de los datos recopilados, permitiendo una contrastación efectiva de las hipótesis planteadas. La discusión de los hallazgos se realiza en el contexto de la teoría existente y los antecedentes relevantes, lo que proporciona un análisis crítico que puede ser de utilidad para las autoridades académicas en la toma de decisiones.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	xxii
Presentación.....	xxiii
Índice de tablas.....	xxviii
Índice de figuras.....	xxix
Resumen.....	xxx
Abstract.....	xxxí
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	32
1.1. Situación problemática.....	32
1.2. Formulación del problema.....	35
1.2.1. Problema general.....	35
1.2.2. Problemas específicos.....	35
1.3. Justificación.....	35
1.3.1. Justificación teórica.....	35
1.3.2. Justificación metodológica.....	36
1.3.3. Justificación práctica.....	36
1.4. Objetivos.....	36
1.4.1. Objetivo general.....	36
1.4.2. Objetivos específicos.....	37
1.5. Hipótesis.....	37
1.5.1. Hipótesis general.....	37
1.5.2. Hipótesis específicos.....	37
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	39
2.1. Antecedentes de la investigación.....	39
2.2. Bases teóricas.....	46

2.2.1. Liderazgo.....	46
2.2.2. Clima organizacional. ....	57
2.3. Glosario.....	65
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	67
3.1. Enfoque y métodos.....	67
3.1.1. Enfoque.....	67
3.1.2. Método.....	67
3.2. Tipo, nivel y diseño de investigación.....	68
3.2.1. Tipo.....	68
3.2.2. Nivel.....	68
3.2.3. Diseño de la investigación.....	69
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	70
3.3.1. Población.....	70
3.3.2. Muestra.....	70
3.3.3. Muestreo.....	71
3.3.4. Unidad de análisis.....	71
Docentes de la UNAAT.....	73
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	76
3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	76
3.4.2. Validez.....	77
3.4.3. Confiabilidad.....	77
3.5. Aspectos éticos de la investigación.....	78
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	80
4.1. Análisis, interpretación y explicación.....	80
4.2. Resultados descriptivos.....	84
4.2.1. Variable 1 / Liderazgo.....	84

4.2.2. Variable 2 / Clima organizacional.....	91
4.3. Resultados Inferenciales.....	101
4.3.1. Prueba de normalidad.....	101
4.3.2. Prueba de hipótesis.....	102
4.3.3. Presentación y discusión de resultados. ....	108
CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES .....	115
REFERENCIAS .....	116
ANEXOS .....	126
Anexo 01: Matriz de consistencia. ....	127
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables. ....	128
Anexo 03: Instrumento de recolección de datos. ....	129
Anexo 04: Ficha técnica de instrumento.....	132
Anexo 05: Validación de instrumento. ....	134
Anexo 06: Confiabilidad con prueba piloto.....	137
Anexo 7: Solicitud para aplicación de instrumento .....	138
Anexo 08: Documento de aceptación para recolección de datos. ....	139
Anexo 09: Base de datos .....	140
Anexo 10: Panel fotográfico. ....	141

## Índice de tablas.

Tabla 1 <i>Población de estudio</i> .....	70
Tabla 2 <i>Tamaño de la muestra</i> .....	71
Tabla 3 <i>Estudiantes de la UNAAT</i> .....	73
Tabla 4 <i>Docentes de la UNAAT</i> .....	74
Tabla 5 <i>Personal Administrativo de la UNAAT</i> .....	74
Tabla 6 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i> .....	76
Tabla 7 <i>Valoración de la confiabilidad</i> .....	78
Tabla 8 <i>Estadísticos descriptivos del liderazgo y sus dimensiones</i> .....	84
Tabla 9 <i>Distribución de la percepción del liderazgo</i> .....	85
Tabla 10 <i>Percepción del liderazgo transformacional</i> .....	87
Tabla 11 <i>Percepción del liderazgo transaccional</i> .....	88
Tabla 12 <i>Percepción del liderazgo pasivo</i> .....	89
Tabla 13 <i>Estadísticos descriptivos del clima organizacional y sus dimensiones</i> .....	91
Tabla 14 <i>Percepción del clima organizacional</i> .....	93
Tabla 15 <i>Percepción de la dimensión Autorrealización</i> .....	94
Tabla 16 <i>Percepción de la dimensión involucramiento laboral</i> .....	95
Tabla 17 <i>Percepción de la dimensión supervisión</i> .....	97
Tabla 18 <i>Percepción de la dimensión comunicación</i> .....	98
Tabla 19 <i>Percepción de la dimensión condiciones laborales</i> .....	100
Tabla 20 <i>Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov</i> .....	102
Tabla 21 <i>Valores del coeficiente de Spearman (rho)</i> .....	102
Tabla 22 <i>Correlación entre las variables liderazgo y clima organizacional</i> .....	104
Tabla 23 <i>Correlación entre liderazgo transformacional y clima</i> .....	105
Tabla 24 <i>Correlación entre liderazgo transaccional y clima organizacional</i> .....	106
Tabla 25 <i>Correlación entre liderazgo pasivo y clima organizacional</i> .....	108

## Índice de figuras.

Figura 1 <i>La teoría de rango completo.</i> .....	53
Figura 2 <i>Modelo general del liderazgo</i> .....	54
Figura 3 <i>Teoría de liderazgo situacional.</i> .....	55
Figura 4 <i>Modelo de factores del clima organizacional.</i> .....	61
Figura 5 <i>Dimensiones del clima organizacional.</i> .....	62
Figura 6 <i>Teoría administrativa del clima organizacional.</i> .....	63
Figura 7 <i>Diseño de la investigación.</i> .....	69
Figura 8 <i>Organigrama de la UNAAT.</i> .....	75
Figura 9 <i>Porcentajes de la percepción del liderazgo</i> .....	86
Figura 10 <i>Percepción porcentual del liderazgo transformacional</i> .....	87
Figura 11 <i>Percepción del liderazgo transaccional</i> .....	88
Figura 12 <i>Percepción del liderazgo pasivo</i> .....	90
Figura 13 <i>Percepción porcentual del clima organizacional</i> .....	93
Figura 14 <i>Percepción porcentual de autorrealización</i> .....	94
Figura 15 <i>Datos porcentuales de involucramiento laboral</i> .....	96
Figura 16 <i>Datos porcentuales de involucramiento laboral</i> .....	97
Figura 17 <i>Datos porcentuales de la dimensión comunicación</i> .....	99
Figura 18 <i>Datos porcentuales de la dimensión condiciones laborales</i> .....	100

## Resumen

El estudio se realizó en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma con el objetivo de analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo. Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, de tipo básico y nivel correlacional. La población estuvo compuesta por 74 personas, de las cuales se seleccionó una muestra de 71 mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario adaptado con 40 ítems. El cuestionario sobre liderazgo, basado en Castro et al. (2016), evalúa liderazgo transformacional, transaccional y pasivo. El de clima organizacional, adaptado de Palma (2019), aborda autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, utilizando una escala Likert de cinco puntos. Los resultados mostraron que el liderazgo se percibe principalmente como “bueno” (73,2%), destacando el liderazgo transformacional y transaccional (49,3% cada uno), mientras que el liderazgo pasivo fue percibido negativamente (16,9%). En el clima organizacional, predominó la percepción “favorable” (39,4%) y “neutra” (26,8%). El coeficiente de correlación rho de Spearman, reveló una relación directa y significativa ( $r=0,931$ ;  $p=0,000$ ) entre liderazgo y clima organizacional. Además, se identificaron correlaciones significativas entre liderazgo transformacional y clima organizacional ( $r=0,832$ ,  $p=0,000$ ), así como entre liderazgo transaccional y clima organizacional ( $r=0,769$ ,  $p=0,000$ ). En contraste, se encontró una relación negativa moderada entre liderazgo pasivo y clima organizacional ( $r=-0,333$ ,  $p=0,03$ ). En conclusión, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto positivo en el clima organizacional, mientras que el liderazgo pasivo tiene un efecto negativo.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, administrativos, UNAAT.

## **Abstract.**

The study was conducted at the Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma with the aim of analyzing the relationship between leadership styles and organizational climate in administrative staff. A quantitative approach with a non-experimental design, basic type and correlational level was used. The population consisted of 74 people, from which a sample of 71 was selected through non-probabilistic convenience sampling. For data collection, an adapted questionnaire with 40 items was used. The leadership questionnaire, based on Castro Mamani and Schiaffino (2016), assesses transformational, transactional and passive leadership. The organizational climate questionnaire, adapted from Palma (2019), addresses self-realization, job involvement, supervision, communication and working conditions, using a five-point Likert scale. The results showed that leadership is mainly perceived as “good” (73,2%), highlighting transformational and transactional leadership (49.3% each), while passive leadership was perceived negatively (16,9%). In the organizational climate, the “favorable” (39,4%) and “neutral” (26,8%) perceptions predominated. The Spearman rho correlation coefficient revealed a direct and significant relationship ( $r=0,931$ ,  $p=0,000$ ) between leadership and organizational climate. In addition, significant correlations were identified between transformational leadership and organizational climate ( $r=0,832$ ;  $p=0,000$ ), as well as between transactional leadership and organizational climate ( $r=0,769$ ;  $p=0,000$ ). In contrast, a moderate negative relationship was found between passive leadership and organizational climate ( $r=-0,333$ ;  $p=0.03$ ). In conclusion, transformational and transactional leadership styles have a positive impact on the organizational climate, while passive leadership has a negative effect.

Keywords: Leadership, organizational climate, administrative, UNAAT.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Situación problemática.**

A nivel global, el liderazgo y el clima organizacional han sido objeto de estudio por su influencia directa en el desempeño y bienestar de los empleados en diversas industrias. Según la Organización Internacional del Trabajo OIT (2022), un 85% de trabajadores en organizaciones multinacionales percibe un ambiente laboral desfavorable cuando el liderazgo es ineficiente, lo que impacta negativamente en la productividad, motivación y estabilidad laboral. En el contexto educativo, el efecto es aún más profundo, pues el clima organizacional no solo afecta al personal, sino también a la calidad educativa (Dávila y Agüero, 2022). En este sentido, un liderazgo inadecuado puede generar alta rotación de personal, perjudicando el clima organizacional percibido por los colaboradores. Este panorama resalta la relevancia de estudiar cómo el liderazgo influye en el clima organizacional y en los resultados de las instituciones.

A nivel internacional, estudios como los realizados por Hernández et al. (2021) en universidades de América Latina destacan que el liderazgo y el clima organizacional son factores determinantes en la forma en que los empleados realizan sus funciones. Este estudio revela que un porcentaje considerable de universidades en la región enfrenta dificultades relacionadas con el clima organizacional debido a estilos de liderazgo autoritarios o desorganizados. Dichas problemáticas afectan el rendimiento laboral, lo que indica que mejorar el liderazgo podría repercutir de manera positiva en el ambiente de trabajo y en los resultados institucionales.

En el ámbito nacional, la situación en Perú no es diferente. Un informe del Ministerio de Trabajo (2023) revela que el 45% de los trabajadores percibe un ambiente laboral desfavorable, lo que afecta su motivación y rendimiento. Además, la movilidad constante de personal administrativo entre instituciones genera inestabilidad en los equipos de trabajo, lo que dificulta la creación de un ambiente cohesivo. En este contexto, el liderazgo cobra relevancia como un factor clave para fomentar un clima organizacional favorable que pueda mejorar el compromiso y desempeño del personal. De manera complementaria, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) reporta que el ausentismo laboral en las universidades ha incrementado en un 15% los últimos años, un fenómeno que se asocia a climas organizacionales negativos.

En las universidades peruanas, el liderazgo y el clima organizacional se han convertido en temas centrales para asegurar el éxito institucional. La falta de un liderazgo efectivo ha dado lugar a deficiencias en la comunicación entre colaboradores y autoridades, lo que ha generado desconfianza y afectado las relaciones interpersonales. Sumba et al. (2022) subrayan que un liderazgo inadecuado lleva a una gestión ineficiente de la comunicación entre el personal y las autoridades, lo cual repercute directamente en el clima organizacional y en la productividad de los empleados. Esto ha creado un ambiente laboral negativo, caracterizado por baja motivación, conflictos interpersonales y un bajo nivel de satisfacción entre los trabajadores.

El impacto de un clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral está bien documentado en la literatura. Serrano y Portalanza (2019) afirman que un entorno laboral negativo reduce el rendimiento, genera conflictos internos y afecta la competitividad de las organizaciones. Este panorama también es evidente en las universidades peruanas, donde la diversidad de ideas, la alta rotación de personal y la ausencia de un liderazgo consolidado han contribuido a la creación de un ambiente organizacional frágil. Para Mora (2020), esto es especialmente relevante en el ámbito educativo, dado que las actividades de enseñanza están directamente vinculadas a la formación integral de los estudiantes, lo que significa que el bienestar del personal influye en la calidad de la educación impartida. Por otro lado, estudios como los de Seguel et al. (2020)

han demostrado que un clima organizacional positivo incrementa la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez repercute en un mejor desempeño laboral. En cambio, un clima organizacional negativo disminuye el rendimiento y provoca un aumento de los conflictos internos, afectando tanto el desarrollo institucional como el bienestar emocional de los empleados. Prisse (2021) refuerzan esta idea al señalar que las percepciones que los empleados tienen de su entorno laboral pueden influir de manera significativa en su productividad.

Finalmente, estudios previos, como los de Sumba et al. (2022), indican que una comunicación ineficaz, producto de un liderazgo deficiente, puede generar un clima organizacional negativo que afecta directamente al desempeño laboral y al ambiente de trabajo. Esta problemática se manifiesta de manera clara en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, donde la falta de comunicación efectiva y la baja calidad en el liderazgo están afectando tanto la relación entre los empleados como los resultados institucionales. Esta deficiencia en la comunicación genera malentendidos, desconfianza y una desconexión entre los equipos de trabajo, lo que repercute negativamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.

Por otro lado, la rotación de personal y la falta de estabilidad en los equipos también se encuentran asociadas a esta carencia comunicativa. La ausencia de una estrategia de liderazgo que facilite un ambiente organizacional participativo y que favorezca el intercambio de ideas ha derivado en un clima organizacional deteriorado, donde los empleados no se sienten escuchados ni apoyados por sus líderes.

Ante las problemáticas identificadas, resulta fundamental comprender de qué manera el liderazgo impacta en el clima organizacional. Por ello, este estudio proporciona evidencia que sirva de base para diseñar estrategias que fortalezcan el liderazgo y, como consecuencia, favorezcan un ambiente laboral más positivo. Con ello, se espera no solo mejorar el bienestar y desempeño del personal, sino también potenciar el funcionamiento académico y administrativo de la institución.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

#### **Problema específico 01:**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?

#### **Problema específico 02:**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?

#### **Problema específico 03:**

¿Qué relación existe entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?

## **1.3. Justificación.**

### **1.3.1. Justificación teórica.**

La justificación teórica de esta investigación se basa en la necesidad de ampliar el conocimiento sobre la relación entre liderazgo y clima organizacional, dos variables fundamentales en el ámbito de la gestión. A partir del análisis de diversas teorías de liderazgo y modelos de clima organizacional, este estudio busca contribuir al desarrollo de un marco conceptual que permita comprender cómo estas variables interactúan y afectan el desempeño institucional. Al integrar enfoques teóricos previos, los resultados de esta investigación ofrecerán una perspectiva enriquecida

que podrá servir de base para estudios futuros.

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

La justificación metodológica de esta investigación radica en la selección de un enfoque cuantitativo que permite analizar de manera objetiva y medible la relación entre liderazgo y clima organizacional. A través de la recolección y análisis de datos, se busca obtener resultados precisos y replicables, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias en el comportamiento de las variables estudiadas. Este enfoque garantiza la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una base sólida para el análisis crítico y la toma de decisiones informadas en futuras investigaciones sobre estos temas. Además, la metodología empleada se adapta a las características de la población de estudio, lo que asegura que los hallazgos sean aplicables al contexto institucional analizado.

### **1.3.3. Justificación práctica.**

Esta investigación encuentra su justificación práctica en su capacidad para contribuir a la mejora o el mantenimiento de la gestión institucional y el bienestar organizacional, mediante un análisis detallado de la relación entre liderazgo y clima organizacional. Los resultados obtenidos podrán ser utilizados por los directivos no solo para identificar áreas de mejora, sino también para reconocer y mantener las prácticas de liderazgo que ya generan un ambiente laboral positivo. De esta manera, el estudio ofrece una base sólida para reforzar lo que funciona bien, al tiempo que permite detectar oportunidades de optimización que promuevan un mayor rendimiento y satisfacción entre los colaboradores.

## **1.4. Objetivos.**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

#### **1.4.2. Objetivos específicos.**

##### **Objetivo específico 01:**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

##### **Objetivo específico 02:**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

##### **Objetivo específico 03:**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

#### **1.5. Hipótesis.**

##### **1.5.1. Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

##### **1.5.2. Hipótesis específicas.**

###### **Hipótesis específica 01:**

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

###### **Hipótesis específica 02:**

Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional

Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

**Hipótesis específica 03:**

Existe relación significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

### 2.1. Antecedentes de la investigación.

#### Internacionales:

El estudio titulado “Liderazgo y Clima Organizacional en las Empresas Industriales de la Ciudad y Provincia de Loja” de Cevallos (2020), tiene como objetivo probar la hipótesis de que existe una relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas industriales de la Provincia de Loja. La investigación se basa en la teoría de las características de los tipos de liderazgo y el clima organizacional de Litwin y Stringer. Se aplicaron dos cuestionarios a 148 trabajadores de 12 empresas industriales registradas en la Cámara de Industria de Loja. Los resultados demostraron que sí existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, con un valor de correlación de 0.873 y una significancia menor a 0,05. En particular, se encontró una relación destacada entre el liderazgo transformacional (0,809), transaccional (0,720) y liderazgo pasivo (-0,420) con el clima organizacional de las empresas estudiadas. Este hallazgo refuerza la importancia de adoptar estilos de liderazgo adecuados para fomentar un entorno laboral positivo, lo que puede mejorar la productividad y el bienestar de los empleados dentro de las organizaciones industriales.

Gavino (2022), en su estudio titulado “Liderazgo y clima organizacional en una unidad educativa del cantón Milagro - Ecuador, 2022”, analizó la relación entre

los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo) y el clima organizacional. Para ello, empleó una metodología aplicada con un enfoque cuantitativo y deductivo, bajo un diseño no experimental de tipo transversal. La investigación contó con la participación de 60 administrativos de una unidad educativa en el cantón Milagro, Ecuador, quienes respondieron cuestionarios previamente validados por expertos y sometidos a una prueba de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los hallazgos principales evidenciaron que el 92,5 % de los participantes percibían el liderazgo como eficiente, mientras que el 5 % lo consideraba moderado y el 2,5 % deficiente. En cuanto al clima organizacional, el 94 % lo calificó como bueno y el 6 % como regular. Mediante el análisis de correlación de Spearman, se identificó una relación positiva y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional, con un coeficiente de 0,802, lo que indica que un liderazgo eficaz favorece un entorno organizacional positivo. Asimismo, en relación con los objetivos específicos, se estableció una correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ( $Rho = 0,907$ ), entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional ( $Rho = 0,899$ ), y entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional ( $Rho = -0,42$ ).

Según el estudio de Gonzales (2022), titulado “Liderazgo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena”, se planteó como objetivo principal analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional. La investigación empleó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de campo y una metodología descriptiva correlacional. La muestra estuvo compuesta por 32 docentes, y los datos fueron recopilados a través de un cuestionario de 48 ítems tipo Likert, previamente validado y con un nivel de confiabilidad de 0,93 según el coeficiente Alpha de Cronbach. Los hallazgos revelaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,80 y un nivel de significancia  $p < 0,001$ , lo que indica una relación fuerte. En síntesis, la investigación concluye que un liderazgo efectivo influye favorablemente en el clima organizacional, fortaleciendo el ambiente de trabajo y la motivación del personal.

Bueno y Orozco (2021), en su estudio titulado “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la

Universidad Tecnológica de Pereira”, evaluaron el liderazgo transformacional utilizando un instrumento adaptado por Mendoza (2018), basado en el modelo teórico de Bass y Avolio (2004), el cual contempla diversas variables relacionadas con los efectos del liderazgo. En cuanto al clima organizacional, aplicaron un cuestionario diseñado también por Alvarez (2018), ajustado a la realidad institucional y validado por expertos, que abarca 20 variables y un total de 80 preguntas, permitiendo una medición amplia y detallada de los factores que inciden en el ambiente laboral. El análisis de los datos se realizó mediante el software estadístico SPSS, lo que permitió un estudio riguroso de la información obtenida. Los hallazgos evidenciaron una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, con un coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0,798$  y un nivel de significancia  $p < 0,05$ , concluyendo que un liderazgo transformacional bien desarrollado influye de manera favorable en la percepción del clima organizacional, fomentando un entorno laboral más armónico, motivador y productivo.

La investigación titulada “La influencia del liderazgo y el clima organizacional en la escuela secundaria superior de la ciudad de Batam”, desarrollada por Nabella et al. (2023), tuvo como propósito principal analizar el impacto del liderazgo y el clima organizacional en las instituciones de educación secundaria de la ciudad de Batam, en Costa Rica. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo y se utilizó una encuesta como herramienta de recolección de datos. La población del estudio estuvo conformada por 320 docentes, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 178 participantes mediante un muestreo aleatorio. El procesamiento de la información se llevó a cabo con el software SPSS versión 25. Los hallazgos de la investigación evidenciaron que el liderazgo ejerce una influencia directa sobre el clima organizacional, con un coeficiente Rho de 0,897. A su vez, se determinó que el clima organizacional juega un papel fundamental en la gobernanza de las instituciones educativas analizadas, impactando significativamente en su gestión y funcionamiento. En conclusión, es primordial contar con un liderazgo sólido y estratégico dentro de las organizaciones educativas, ya que su influencia no solo mejora el ambiente laboral, sino que también fortalece la estructura de gobernanza institucional. En este sentido, promover estilos de liderazgo efectivos puede contribuir a la

creación de entornos organizacionales más colaborativos, favoreciendo la toma de decisiones, la comunicación interna y el compromiso de los docentes con los objetivos institucionales.

El estudio realizado por Zamora (2023), titulado “Liderazgo y el clima organizacional en una empresa de Guayaquil”, tuvo como finalidad analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional dentro de una empresa ubicada en Guayaquil. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con una muestra de 90 administrativos, con un diseño no experimental y de tipo básica, desarrollándose a un nivel correlacional. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario diseñado por Ortega, el cual constaba de 24 preguntas enfocadas en las tres dimensiones del liderazgo y 18 preguntas destinadas a evaluar el clima organizacional. Los resultados obtenidos evidenciaron una correlación positiva y significativa de  $r = 0,926$  entre ambas variables, con un nivel de significancia menor a 0,001. En cuanto al liderazgo transformacional se obtuvo una correlación de  $r = 0,820$ , liderazgo transaccional de  $r = 0,715$  y liderazgo pasivo de  $r = - 0,435$ . Estos hallazgos permitieron validar tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas planteadas en la investigación. En conclusión, el estudio resalta la influencia determinante del liderazgo en la percepción del clima organizacional dentro de la empresa analizada. Esto sugiere que un liderazgo efectivo puede mejorar la comunicación, la motivación y el compromiso de los colaboradores, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más favorable y productivo.

#### Nacionales:

Castillo (2022) analizó la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción en Lima. El propósito central de la investigación fue comprender cómo estos dos factores se interconectan dentro de la institución. Se trató de un estudio de tipo básico, con un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, hipotético-deductivo y estadístico. La muestra estuvo conformada por 130 administrativos seleccionados de una población total de 194 personas. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado con 24 preguntas para evaluar cada una de las variables principales: liderazgo, considerando sus dimensiones autocrático, democrático y laissez-faire, y clima organizacional, abarcando

aspectos como credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Los instrumentos aplicados fueron validados por expertos y su confiabilidad fue verificada mediante la prueba Alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.890 y 0.915, lo que refleja una alta fiabilidad. El análisis de los datos, realizado mediante el coeficiente Rho de Spearman, mostró una correlación muy fuerte y significativa entre liderazgo y clima organizacional, con un coeficiente de  $r=0.951$  y un nivel de significancia de  $p=0.000$ . A partir de estos hallazgos, se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables dentro del personal administrativo del Ministerio. En cuanto a las dimensiones del liderazgo, se halló que el liderazgo transformacional presenta una correlación positiva muy alta con el clima organizacional ( $r = 0,984$ ;  $p = 0,000$ ), evidenciando que comportamientos como la motivación inspiradora, la visión compartida y la consideración individualizada influyen favorablemente en el entorno laboral. El liderazgo transaccional también mostró una relación positiva significativa ( $r = 0,865$ ;  $p = 0,000$ ). Por otro lado, el liderazgo pasivo evidenció una relación negativa significativa con el clima organizacional ( $r = -0,732$ ;  $p = 0,000$ ), reflejando que la ausencia de dirección, la evasión de responsabilidades y la falta de involucramiento del líder deterioran la percepción del ambiente de trabajo. En conclusión, se resalta la importancia de un liderazgo efectivo para fortalecer el clima organizacional, promoviendo un entorno laboral más armonioso, colaborativo y motivador.

Góngora (2023), en su estudio titulado “Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en una universidad privada de la ciudad de Lima”, tuvo como propósito principal analizar la relación entre los estilos de liderazgo adoptados por la dirección académica y la percepción del clima organizacional por parte de los docentes. La investigación se desarrolló bajo un enfoque no experimental, con un diseño transeccional y un alcance descriptivo correlacional. La muestra del estudio estuvo integrada por 165 docentes de diversas especialidades. Para la recolección de datos, se emplearon dos instrumentos ampliamente reconocidos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2000) para evaluar los estilos de liderazgo y la Escala de Clima Organizacional de Palma (2004). Los resultados del estudio evidenciaron una

correlación positiva significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. En particular, el liderazgo transformacional presentó la asociación más fuerte con el clima organizacional, con un coeficiente Rho de 0.745, indicando una relación positiva considerable. Le siguió el liderazgo transaccional, con un Rho de 0,653, lo que sugiere una relación positiva moderada. En contraste, el liderazgo evitador mostró una correlación negativa débil, con un Rho de -0,569. El estudio concluye que un liderazgo transformacional dentro de la dirección académica contribuye significativamente a un clima organizacional más favorable, fomentando la motivación y el compromiso de los docentes. Asimismo, se destaca que el liderazgo transaccional también tiene un impacto positivo, aunque en menor medida, mientras que el liderazgo evitador puede afectar negativamente el ambiente organizacional.

Limo y Quispe (2020), en su estudio titulado “Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios”, tuvieron como propósito principal analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de los docentes de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. La investigación se desarrolló con una muestra de 249 docentes y empleó el modelo de Litwin y Stringer para evaluar las dimensiones del clima organizacional. Para la recolección de datos, se utilizó la plataforma Google Forms, lo que facilitó la accesibilidad y participación de los encuestados. El análisis estadístico de los resultados reveló una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional ( $p < 0,05$ ). En particular, el liderazgo transformacional mostró la correlación más alta con el clima organizacional ( $r = 0,82$ ;  $p < 0,01$ ), seguido del liderazgo transaccional, que presentó una correlación moderada ( $r = 0,72$ ;  $p < 0,05$ ). En contraste, el liderazgo pasivo reflejó una correlación negativa débil ( $r = -0,25$ ;  $p < 0,05$ ). A partir de estos hallazgos, se concluyó que los estilos de liderazgo desempeñan un papel clave en la configuración del clima organizacional dentro de la universidad. En especial, se resalta que el liderazgo transformacional genera un impacto positivo más fuerte, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y motivador. Asimismo, el liderazgo transaccional también contribuye de manera favorable, aunque en menor medida,

mientras que el liderazgo pasivo puede afectar negativamente la percepción del clima organizacional.

Sánchez (2020), en su estudio titulado “Liderazgo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao”, analizó la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en una institución educativa de la Región Chalaca. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional y contó con la participación de 72 docentes, quienes respondieron dos encuestas validadas para evaluar ambas variables de estudio. El análisis de los datos se realizó mediante medidas de frecuencia y porcentajes, complementado con la prueba de correlación de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional mantiene una relación positiva y fuerte con el clima organizacional ( $r = 0,754$ ,  $p < 0.01$ ), lo que indica que este estilo de liderazgo fomenta un ambiente laboral favorable. En cuanto al liderazgo transaccional, se identificó una correlación moderada ( $r = 0,568$ ;  $p < 0,05$ ), lo que sugiere que su enfoque basado en recompensas y sanciones tiene un impacto positivo, aunque menos marcado. Por otro lado, el liderazgo pasivo presentó una correlación negativa y baja ( $r = -0,277$ ,  $p < 0,05$ ), evidenciando que su aplicación no favorece el clima organizacional. Los hallazgos destacan que el liderazgo transformacional, caracterizado por el apoyo y la motivación hacia los colaboradores, es el que más contribuye a mejorar el clima organizacional en la institución educativa analizada. En conclusión, se confirmó la existencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional, lo que reafirma que un liderazgo sólido y eficaz está estrechamente vinculado con un entorno laboral más positivo y armonioso.

Yataco (2020), en su investigación titulada “Liderazgo de gestión y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N° 08 de Cañete”, analizó la relación entre los estilos de liderazgo de gestión y el clima organizacional en diversas instituciones educativas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo correlacional, considerando una muestra conformada por 13 instituciones educativas de nivel primario ubicadas en la zona de Imperial, con la participación de 200 docentes.

El análisis estadístico se llevó a cabo mediante la correlación de Spearman (Rho), cuyos resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional guarda una relación positiva alta con el clima organizacional ( $\rho = 0,741$ ), lo que indica que su aplicación propicia un entorno organizacional favorable. Por su parte, el liderazgo transaccional presentó una correlación positiva moderada ( $\rho = 0,560$ ), reflejando un impacto menos significativo, pero aún beneficioso. En contraste, el liderazgo pasivo mostró una correlación negativa ( $\rho = -0,312$ ), lo que sugiere que su presencia afecta de manera desfavorable el clima organizacional.

En conclusión, los hallazgos resaltan la relevancia del liderazgo transformacional en la promoción de un ambiente de trabajo óptimo dentro de las instituciones educativas de la UGEL N° 08 de Cañete, subrayando la necesidad de fomentar prácticas de liderazgo que motiven y fortalezcan la cohesión institucional.

## **2.2. Bases teóricas.**

### **2.2.1. Liderazgo.**

El liderazgo es un concepto que se origina y evoluciona junto con las sociedades humanas. Sin embargo, su surgimiento y desarrollo no se limitan únicamente a los seres humanos, ya que este fenómeno ha existido desde los inicios de la civilización, incluso antes de la aparición del hombre, y ha evolucionado de manera paralela al desarrollo de las diferentes culturas y civilizaciones (Contreras, 2016).

Desde tiempos remotos, el liderazgo ha sido un elemento clave en la supervivencia y el desarrollo de las comunidades humanas. En esta línea, Ramírez (2014) señala que, desde sus inicios, la humanidad se ha organizado en grupos que han requerido la toma de decisiones, la coordinación de esfuerzos y la ejecución de estrategias orientadas al bienestar colectivo. A lo largo de la historia, en diversas civilizaciones y contextos socioculturales, han surgido individuos con la capacidad de asumir estas responsabilidades, quienes han sido reconocidos como líderes. En este sentido, el liderazgo se entiende como un conjunto de competencias y rasgos que permiten a una persona influir de manera positiva en los demás, orientándolos hacia el logro de objetivos compartidos.

### **2.2.1.1. Conceptos.**

El liderazgo se define como la capacidad de influir en otras personas dentro de un contexto específico, mediante la interacción interpersonal y el proceso de comunicación, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos determinados (Chiavenato, 2019).

El liderazgo se define como el proceso mediante el cual se guía e influye en un grupo con el objetivo de lograr sus metas (Robbins y Coulter, 2014).

Es la capacidad de afectar las emociones de todos los integrantes del grupo, siendo ejercido por la persona que actúa como su guía emocional (Goleman, 2013).

Habilidad para influir en las personas y fomentar su colaboración con el propósito de lograr metas beneficiosas para todos (Maxwell, 2013).

El liderazgo es la disposición del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores en la consecución de los objetivos asignados (Bass y Avolio, 2002).

Proceso en el que los líderes motivan e inspiran a sus seguidores a lograr más de lo que se espera de ellos (Loya, 2011).

El liderazgo es la habilidad de una persona para motivar a otros a seguirla con entusiasmo en la consecución de ciertos objetivos, así como para coordinar de manera efectiva sus esfuerzos, todo ello fundamentado en la confianza que genera y en su capacidad de persuasión (Reyes, 2007).

El liderazgo se comprende como el proceso de guiar e influir en las tareas laborales de los integrantes de un grupo (Stoner et al., 1996).

### **2.2.1.2. Teorías del Liderazgo.**

#### **Teoría del liderazgo transformacional.**

La teoría del Liderazgo Transformacional, propuesta por Bass (1985), plantea que este enfoque de liderazgo se fundamenta en una relación inspiradora y orientada al cambio entre el líder y sus seguidores. De acuerdo con Burns (1978), se distingue del liderazgo transaccional porque prioriza el desarrollo personal y la motivación intrínseca de los colaboradores. En esta línea, Bass y Riggio (2006) sostienen que los líderes transformacionales inspiran y motivan a su equipo, facilitando su crecimiento y promoviendo cambios profundos en sus valores y actitudes. Asimismo, este estilo de liderazgo fomenta un alto nivel de compromiso con la misión organizacional, impulsando tanto el rendimiento como el desarrollo personal y profesional de los empleados (Judge y Piccolo, 2004).

Bass y Avolio (1990) destacan que el liderazgo transformacional es especialmente eficaz en contextos de cambio organizacional y cuando es necesario fortalecer la motivación de los colaboradores. Según Antonakis et al. (2003), su efectividad radica en la capacidad del líder para inspirar y proporcionar una visión clara, generando un sentido de propósito dentro de la organización. Además, García et al. (2012) afirman que este tipo de liderazgo está estrechamente relacionado con la innovación empresarial, ya que estimula el pensamiento crítico y la creatividad en el entorno laboral.

Por otro lado, Podsakoff et al. (1996) subrayan que el liderazgo transformacional no solo motiva a los empleados, sino que también los desafía a cuestionar ideas convencionales y fomentar la innovación. En este sentido, Avolio et al. (2004) enfatizan que los líderes transformacionales atienden las necesidades individuales de sus colaboradores, generando un ambiente de apoyo y desarrollo que fortalece la relación entre líder y seguidor.

## **Teoría de rasgos de personalidad.**

La teoría de los rasgos de personalidad de Stogdill (1948) sostiene que los líderes efectivos poseen ciertos rasgos innatos, como inteligencia, confianza en sí mismos, sociabilidad, empatía y capacidad para tomar decisiones. No obstante, su estudio reveló que no existe un conjunto fijo de rasgos que garantice el liderazgo, ya que la efectividad depende de la interacción entre las características del líder y las exigencias del contexto. Esto marcó un cambio en la forma de estudiar el liderazgo, alejándose de la idea de que es una cualidad exclusivamente heredada y considerando la influencia del entorno (Zaccaro, 2007).

Mann (1959) amplió esta teoría al identificar rasgos intelectuales, sociales y físicos asociados al liderazgo, como la habilidad para tomar decisiones y la capacidad organizativa. Posteriormente, Gupta y Singh (1980) incorporaron factores como las características físicas y sociales del líder, destacando la importancia de su presencia y habilidades interpersonales para generar influencia en sus seguidores.

Kirkpatrick y Locke (1991) argumentaron que los líderes efectivos poseen ciertos rasgos distintivos, como determinación, integridad y motivación, pero enfatizaron que estos deben complementarse con habilidades desarrolladas a lo largo del tiempo. En esta línea, Northouse (2019) señala que el liderazgo efectivo surge de una combinación de rasgos innatos y experiencias adquiridas, reforzando la perspectiva de que el liderazgo no es exclusivamente heredado, sino también aprendido.

Chiavenato (2009), al integrar estos elementos, refleja la evolución de la teoría de los rasgos, abarcando tanto aspectos personales como contextuales que influyen en el liderazgo. Su visión coincide con estudios recientes como los de Derue et al. (2011), quienes identifican que el liderazgo exitoso no solo depende de los rasgos del individuo, sino también de su capacidad para adaptarse a diferentes situaciones organizacionales.

## **Teoría de estilos de liderazgo.**

La teoría de estilos de liderazgo desarrollada por Lewin (1939) establece tres enfoques principales de comportamiento en los líderes. El estilo autocrático se caracteriza por una toma de decisiones centralizada, donde el líder asume el control absoluto sin consultar a los miembros del grupo. Este enfoque puede resultar útil en escenarios que requieren decisiones rápidas y un alto grado de control (Lewin, 1939). No obstante, Bass (1990) advierte que, aunque puede ser eficiente en situaciones de alta presión, su aplicación prolongada tiende a reducir la motivación y el compromiso del equipo, debido a la falta de participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Por otro lado, el estilo democrático promueve la participación de los miembros del grupo, incentivando el diálogo y la toma de decisiones conjunta (Lewin, 1939). Este enfoque genera un ambiente de trabajo colaborativo, donde los empleados se sienten valorados y motivados, lo que, a su vez, impacta positivamente en su desempeño y satisfacción laboral. Goleman (2000) complementa esta visión al señalar que este estilo tiene un impacto positivo en la inteligencia emocional de los colaboradores, favoreciendo un ambiente donde las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia son claves para el éxito. Finalmente, en el estilo *laissez-faire*, el líder minimiza su intervención y permite que los miembros del grupo tomen sus propias decisiones (Lewin, 1939). Este estilo es adecuado para grupos altamente capacitados, donde los miembros tienen la experiencia necesaria para tomar decisiones por sí mismos. Sin embargo, Deming (1986) advierte que este estilo, aunque útil en entornos innovadores y creativos, puede llevar a la falta de dirección y cohesión si no se gestiona adecuadamente. Además, Bass y Riggio (2006) señalan que un liderazgo *laissez-faire* puede generar confusión y frustración entre los miembros del grupo si no se establece una estructura clara, ya que la ausencia de liderazgo directo puede ser percibida como desinterés o falta de compromiso.

### 2.2.1.3. *Enfoques del Liderazgo.*

#### **Enfoque situacional.**

El enfoque situacional propuesto por Hersey y Blanchard (1969) sostiene que no existe un único estilo de liderazgo adecuado en todas las circunstancias. Según estos autores, el líder debe adaptar su comportamiento en función de la madurez de los seguidores, entendida como su capacidad y disposición para realizar una tarea específica. Este enfoque destaca que un líder debe ser flexible y ajustar su estilo entre directivo, cuando los seguidores requieren orientación y control, y de apoyo, cuando los seguidores son más competentes y autónomos (Hersey y Blanchard, 1969). Los autores identifican cuatro combinaciones de liderazgo: dirigir, persuadir, participar y delegar, aplicables según el nivel de madurez de los seguidores. El estilo dirigir es adecuado cuando los seguidores son menos competentes y requieren instrucciones claras; el estilo persuadir se emplea cuando los seguidores tienen algo de competencia pero necesitan motivación; el estilo participar es útil cuando los seguidores tienen cierta autonomía, pero es necesario involucrarlos en el proceso de toma de decisiones; y el estilo delegar se utiliza cuando los seguidores son completamente competentes y autónomos, permitiéndoles tomar decisiones por sí mismos (Hersey y Blanchard, 1969).

Este enfoque subraya la importancia de reconocer las características de los seguidores y del contexto para determinar la mejor manera de influir en ellos, lo que promueve un liderazgo más eficaz y adaptado a las necesidades cambiantes de la organización (Northouse, 2018). Además, Graeff (1997) enfatiza que la flexibilidad en el estilo de liderazgo y la capacidad de evaluar adecuadamente el nivel de madurez de los seguidores son clave para el éxito de este enfoque. Northouse (2018), por su parte, resalta la relevancia continua de la teoría situacional en el ámbito organizacional, dado que ofrece una visión dinámica del liderazgo, en la que el líder no solo guía, sino que adapta sus decisiones a las circunstancias cambiantes.

### **Enfoque conductual.**

El enfoque conductual del liderazgo se centra en los comportamientos observables del líder, en lugar de sus características personales o rasgos innatos. Según Lewin (1939), este enfoque sugiere que el liderazgo se define por las acciones que el líder realiza al interactuar con su equipo, y cómo estas acciones afectan el desempeño y la dinámica grupal. Lewin (1939), a través de investigaciones experimentales, identificó que los comportamientos de los líderes influyen directamente en el ambiente de trabajo y en la motivación de los seguidores. En su estudio, destacó tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire, cada uno de los cuales se caracteriza por diferentes conductas del líder, como tomar decisiones de forma unilateral o fomentar la participación de los miembros del grupo.

El enfoque conductual pone énfasis en que el comportamiento del líder, más que su personalidad o cualidades innatas, determina su efectividad. Bass (1990) y Northouse (2018) también han abordado este enfoque, destacando que los líderes efectivos no son aquellos que simplemente poseen ciertos rasgos, sino aquellos que adaptan sus comportamientos según las necesidades de sus seguidores y del contexto. Según Bass y Avolio (1994), los líderes deben ser conscientes de cómo sus acciones impactan en el grupo, y estos comportamientos pueden variar entre estilos directivos, de apoyo o delegativos dependiendo de la situación.

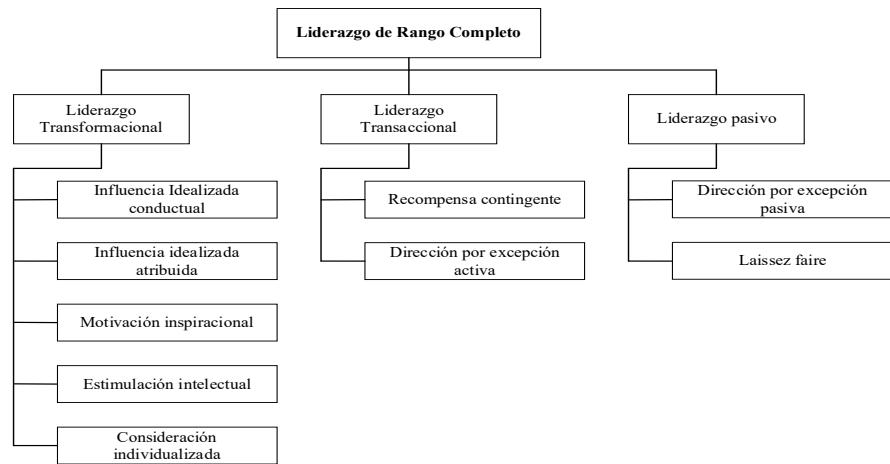
### ***Modelos del Liderazgo.***

#### **Modelo de rango completo.**

Esta teoría sostiene que los líderes pueden adoptar diferentes enfoques dependiendo del contexto y las circunstancias, influyendo en la motivación y el desempeño de los seguidores. Al integrar diversos estilos de liderazgo, la teoría enfatiza la importancia de adaptabilidad y versatilidad en la práctica del liderazgo para lograr resultados efectivos y positivos dentro de las organizaciones (Bass y Avolio, 2004).

**Figura 1**

*Modelo de rango completo.*



*Nota.* La figura ilustra la clasificación de los estilos de liderazgo según la teoría del rango completo Fuente: Bass y Avolio (2004).

Según Bass y Avolio (2004) la teoría del rango completo es la suma de tres estilos de liderazgo.

- i. Liderazgo transformacional: Este estilo de liderazgo se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen un desempeño y desarrollo personal superiores.
- ii. Liderazgo transaccional: Este enfoque se basa en el intercambio entre el líder y los seguidores, estableciendo metas y expectativas de manera clara, y recompensando el cumplimiento de dichas metas.
- iii. Liderazgo pasivo: Este tipo de liderazgo se distingue por la falta de involucramiento del líder en la toma de decisiones y en la gestión de las actividades del equipo.

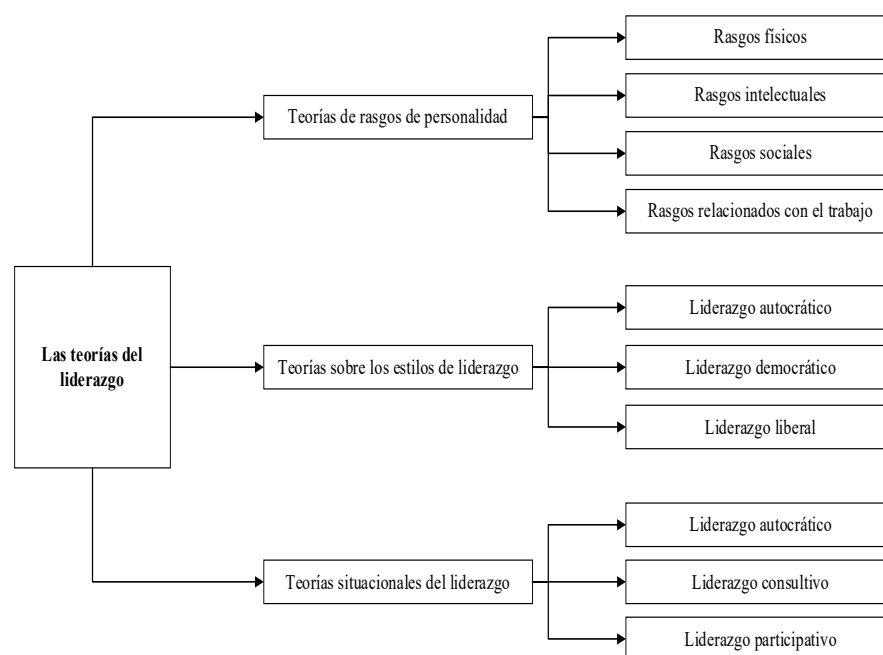
### **Modelo general del liderazgo.**

Estas teorías resaltan la necesidad de que los líderes sean adaptables y flexibles, reconociendo que no hay un estilo de liderazgo universalmente efectivo. En cambio, los líderes deben poder evaluar las

circunstancias y modificar su estilo de liderazgo según sea necesario para obtener los mejores resultados tanto para la organización como para quienes la siguen (Chiavenato, 2019).

**Figura 2**

*Modelo general del liderazgo*



*Nota.* La figura muestra la clasificación de los tres grupos del liderazgo. Fuente: Chiavenato (2019).

Para Chiavenato (2019) diversos modelos del liderazgo han ido de la mano con el progreso de la teoría administrativa y pueden ser clasificadas en tres grupos distintos. Cada uno con características y propias.

- i. Teorías de rasgos de personalidad: Estas teorías sostienen que el líder posee características de personalidad que lo diferencian de los demás, lo que le permite influir en otras personas.
- ii. Teorías sobre los estilos de liderazgo: Estas teorías analizan el comportamiento que el líder exhibe hacia sus seguidores.
- iii. Teorías situacionales de liderazgo: Estas teorías sugieren que el

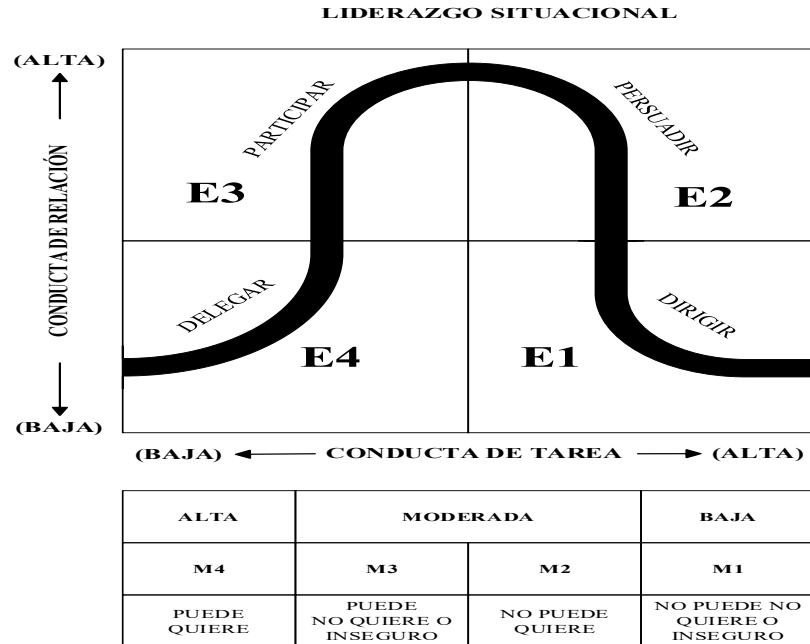
líder puede adoptar diferentes estilos de liderazgo según la situación. Si un subordinado muestra competencia en sus tareas, se le puede otorgar mayor autonomía. Por el contrario, si el subordinado comete errores frecuentes, el líder deberá adoptar un enfoque más autoritario.

**Modelo de liderazgo situacional.**

Este modelo sugiere que no existe un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo en función de la madurez o nivel de desarrollo de sus seguidores. Esta teoría clasifica el liderazgo en cuatro estilos, dependiendo de cuánto énfasis pongan en el apoyo y la dirección (Hersey y Blanchard, 1996).

**Figura 3**

Teoría de liderazgo situacional.



*Nota.* La figura ilustra la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores. Fuente: Hersey y Blanchard (1996).

Hersey y Blanchard (1996) proponen los cuatro cuadrantes en el que se representa la combinación de las dos dimensiones del comportamiento;

alta y baja.

- i. Dirigir: El líder proporciona instrucciones específicas y supervisa de cerca, apropiado para seguidores con bajo nivel de competencia y baja confianza o compromiso.
- ii. Persuadir: El líder todavía proporciona dirección, pero también apoya y motiva a los seguidores, adecuado para aquellos que están ganando competencia, pero necesitan confianza.
- iii. Participar: El líder reduce el nivel de dirección, permitiendo que los seguidores participen en la toma de decisiones, pero sigue brindando apoyo. Esto es para seguidores con alta competencia pero que aún necesitan motivación.
- iv. Delegar: El líder confía en que los seguidores sean autónomos y tomen decisiones por sí mismos, ideal para aquellos con alta competencia y compromiso.

#### **2.2.1.4. Liderazgo en Universidades.**

El liderazgo se reconoce como uno de los fenómenos organizacionales más significativos y fascinantes en el ámbito de la educación superior. En la actualidad, se valora la capacidad de los líderes para influir en la efectividad social y operativa, lo que, en última instancia, contribuye al éxito de la institución (Rodríguez et al., 2022).

El liderazgo se considera uno de los fundamentos esenciales para alcanzar la calidad en la educación superior, ya que los líderes pueden definir claramente los roles y responsabilidades, asegurar la adecuada distribución de recursos, fomentar colaboraciones y mejorar la gestión de personas y procesos (Pedraja et al., 2021).

En el ámbito de la educación superior, se ha comprobado que el liderazgo produce, entre otros efectos, un incremento en el compromiso de los académicos, potencia la innovación, mejora la satisfacción laboral, contribuye a los resultados académicos y afecta positivamente el desempeño institucional (Pedraja et al., 2018).

## **2.2.2. Clima organizacional.**

### **2.2.2.1. Conceptos.**

El clima organizacional se define como la calidad o característica del ambiente dentro de una organización, tal como es percibido o vivido por sus miembros, y que tiene un impacto en su comportamiento (Chiavenato, 2019).

El clima organizacional se refiere a la percepción que un empleado tiene de la organización en la que labora, basada en un conjunto de características como los procesos, la estructura, las políticas y los procedimientos que se desarrollan en el entorno laboral (Jáuregui y Louffat, 2019).

El clima organizacional se refiere a la identificación del grado de satisfacción del empleado en relación con diferentes elementos del proceso administrativo y, por ende, con la empresa en la que labora (Palma, 2019).

El clima organizacional se refiere a la percepción que desarrollan las personas como resultado de sus interacciones con el superior, los colegas y las relaciones formales establecidas con la organización (Louffat, 2018).

El clima organizacional se define como las percepciones comunes respecto a elementos como políticas, prácticas y procedimientos tanto formales como informales dentro de la organización (Uribe, 2015).

El clima organizacional es un elemento multidimensional, mayormente influenciado por las características, comportamientos, habilidades, expectativas de los individuos, así como por las realidades socioculturales de la organización (Brunet, 2006).

#### **2.2.2.2. Teorías del clima organizacional.**

##### **Teoría del clima organizacional.**

La teoría del clima organizacional, desarrollada por Lewin (1969), se enfoca en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo y cómo estas percepciones afectan su comportamiento y actitudes. Según Lewin (1969), el clima organizacional es una característica del ambiente laboral que influye en las interacciones entre los empleados y la forma en que se perciben las relaciones de trabajo, el liderazgo y los valores organizacionales. Esta teoría resalta la importancia de un ambiente de trabajo positivo para mejorar la productividad, satisfacción y bienestar de los empleados. Lewin argumenta que los diferentes factores en el entorno de trabajo, como la estructura, la cultura y las relaciones, crean un “clima” que afecta tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

##### **Teoría de la motivación humana.**

La teoría de la motivación humana, desarrollada por Maslow (1991), establece que las necesidades humanas están organizadas jerárquicamente, formando una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, como la comida y la seguridad, seguidas de necesidades de afiliación (pertenencia), autoestima y finalmente, en la cima, la autorrealización. Maslow sugiere que los individuos deben satisfacer las necesidades más básicas antes de poder alcanzar necesidades más elevadas. Su teoría afirma que las necesidades insatisfechas son motivadoras para el comportamiento humano, y una vez que se cumplen, el individuo busca satisfacer las siguientes necesidades en la jerarquía. En términos de trabajo, esto implica que los empleados primero deben tener un entorno seguro y satisfactorio antes de poder estar completamente motivados para rendir al máximo.

### **Teoría de los factores de motivación.**

La teoría de los factores de motivación, propuesta por Herzberg (1959), distingue entre dos tipos de factores que influyen en la satisfacción y motivación laboral: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los factores higiénicos son aquellos que previenen la insatisfacción, como las condiciones de trabajo, la remuneración, las políticas de la empresa y la seguridad laboral. Aunque su presencia evita la insatisfacción, no motivan directamente a los empleados. Por otro lado, los factores motivacionales están relacionados con el trabajo en sí, como el reconocimiento, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el logro. Estos factores no solo previenen la insatisfacción, sino que realmente impulsan a los empleados a alcanzar un rendimiento más alto y a sentirse realizados en su trabajo.

#### ***2.2.2.3. Enfoques del clima organizacional.***

##### **Enfoque de contingencia.**

El enfoque de contingencia fue desarrollado principalmente por Fiedler (1964). Este enfoque sostiene que no existe una única manera de gestionar o entender el clima organizacional, ya que este depende de diversas variables externas e internas. Según Fiedler (1964), el clima de una organización varía según factores como el entorno económico, el sector industrial, el tamaño de la organización, la tecnología utilizada y las características de los empleados. La idea central es que no se puede aplicar una solución estándar para todas las organizaciones, ya que cada una enfrenta situaciones particulares que requieren respuestas diferentes. Este autor postula que la efectividad de un líder depende de la situación en la que se encuentra, incluyendo tanto sus características personales como el contexto organizacional. Este enfoque ha sido fundamental en la comprensión de cómo el entorno influye en el clima organizacional y cómo las organizaciones deben adaptarse a las condiciones cambiantes.

### **Enfoque psicosocial.**

Mayo (1930), menciona que el enfoque psicosocial en el ámbito organizacional se centra en cómo las interacciones sociales y psicológicas dentro de una organización influyen en el comportamiento y bienestar de los empleados. Este enfoque subraya la importancia de la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, como las relaciones interpersonales, el apoyo, la comunicación y el clima emocional, los cuales afectan directamente su motivación, satisfacción y productividad.

### **Enfoque del bienestar laboral.**

Desarrollado por Meyer y Allen (2015). Este enfoque trata de comprender cómo las condiciones dentro de un entorno de trabajo afectan la salud emocional y psicológica de los empleados, y cómo estas condiciones impactan en su motivación, satisfacción y desempeño. El bienestar laboral no solo se refiere a la ausencia de estrés o problemas, sino también a la creación de un ambiente en el que los empleados se sientan valorados, respetados y apoyados en su desarrollo personal y profesional. Implica aspectos como la autorrealización, el nivel de compromiso con el trabajo, el reconocimiento por el esfuerzo realizado, el tipo de comunicación interna y las condiciones físicas y emocionales del lugar de trabajo. Este enfoque resalta que el bienestar de los empleados está directamente relacionado con la mejora de la productividad, la retención de talento y la reducción de los niveles de rotación y ausentismo laboral.

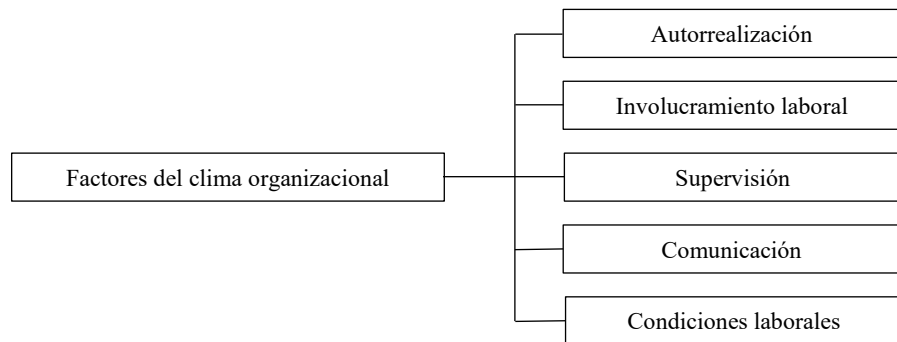
#### ***2.2.2.4. Modelos del clima organizacional.***

##### **Modelo de factores del clima organizacional.**

Este modelo permite identificar con claridad la percepción del colaborador teniendo en cuenta cinco factores primordiales. Ello demuestra que el trabajador califica el clima organizacional desde diversos ángulos (Palma,2019).

#### Figura 4

*Modelo de factores del clima organizacional.*



*Nota.* El gráfico ilustra las dimensiones que proporcionan una visión holística del clima organizacional. Fuente: Palma (2019).

Palma (2019) plantea cinco factores que permiten identificar el nivel de percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional.

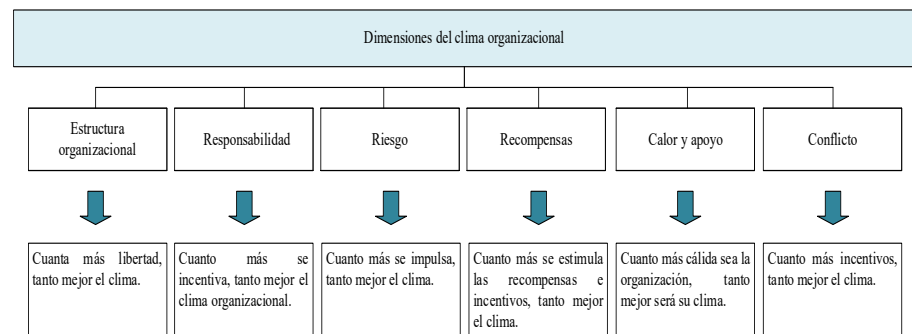
- i. **Autorrealización:** Se refiere a la apreciación del colaborador con respecto al grado de desarrollo personal y profesional que perciben en su centro laboral.
- ii. **Involucramiento laboral:** Este factor refleja el nivel de compromiso del colaborador en las actividades realizadas, buscando contribuir al éxito de la organización.
- iii. **Supervisión:** Aquí los colaboradores evalúan el apoyo y la orientación que reciben para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.
- iv. **Comunicación:** Se refiere a la percepción de la claridad, fluidez y efectividad de la comunicación, así como de las relaciones interpersonales dentro del equipo.
- v. **Condiciones laborales:** Es la valoración de los colaboradores sobre si la institución ofrece un ambiente físico adecuado y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos.

## Modelo de las dimensiones del clima organizacional.

Estas dimensiones permiten comprender cómo se percibe el ambiente laboral y cómo afecta el desempeño y la motivación de los empleados dentro de la organización (Chiavenato, 2019).

**Figura 5**

*Dimensiones del clima organizacional.*



*Nota.* El gráfico ilustra las dimensiones que proporcionan una visión holística del clima organizacional. Fuente: Chiavenato (2019).

Chiavenato (2019) menciona que existen seis dimensiones que proporcionan una forma de comprender cómo se sienten los empleados sobre su entorno laboral.

- i. Estructura organizacional: Se refiere a cómo se distribuyen la autoridad y las responsabilidades en los diferentes niveles. Una estructura flexible promueve más libertad y un ambiente laboral positivo.
- ii. Responsabilidad: Implica que los empleados entiendan claramente sus roles y las consecuencias de sus acciones. Fomentar la responsabilidad mejora el ambiente organizacional.
- iii. Riesgos: La organización acepta posibles fracasos al buscar oportunidades. Un entorno que permite la toma de riesgos puede impulsar la innovación y el crecimiento.
- iv. Recompensas: La empresa puede ofrecer incentivos por logros.

Cuanto más se promuevan las recompensas, mejor será el clima organizacional.

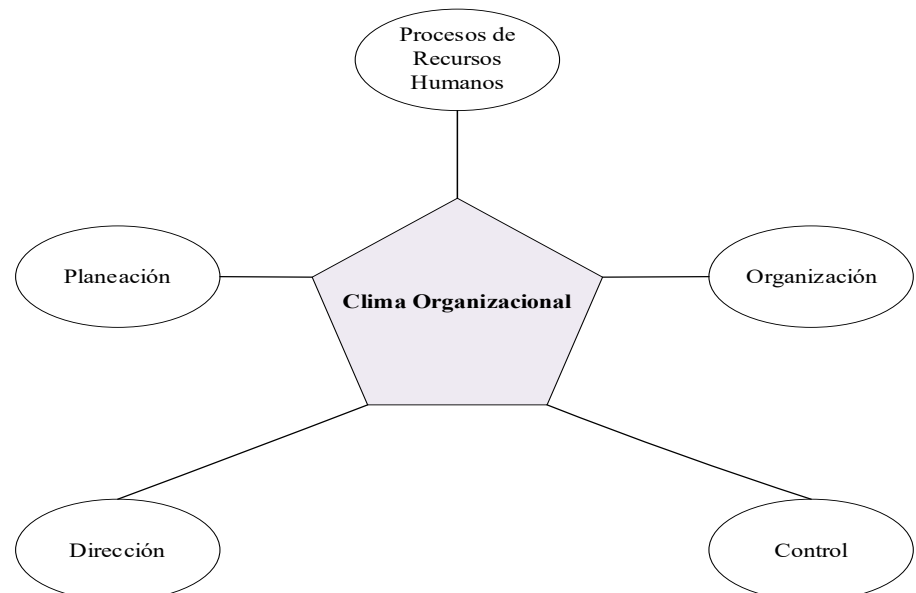
- v. Calor y apoyo: El ambiente puede ser negativo o, en cambio, caracterizado por compañerismo y apoyo. Un clima cálido contribuye a mejores resultados.
- vi. Conflicto: La organización debe fomentar diversas opiniones y gestionar los conflictos. Estimular la participación y la resolución constructiva mejora el clima laboral.

### **Modelo administrativo del clima organizacional.**

Este modelo, establece una estrecha relación entre la gestión y el entorno laboral, lo que implica la consideración de aspectos fundamentales de la administración en conexión con el clima organizacional (Louffat, 2018).

**Figura 6**

*Modelo administrativo del clima organizacional.*



*Nota.* Esta figura presenta una visión integral de los factores que influyen en la organización y su impacto en el entorno laboral. Fuente: Louffat (2018).

Louffat (2018) indica que, para poder conocer el clima de una organización, se requiere identificar y medir los siguientes factores:

- i. Planeación: Se refiere a cómo perciben los empleados la efectividad de la planificación tanto estratégica como operativa dentro de la organización.
- ii. Organización: Esta dimensión evalúa la eficacia de la estructura organizacional y cómo los empleados ven la claridad en los roles, las responsabilidades y la coordinación entre las diferentes áreas.
- iii. Dirección: Implica el liderazgo ejercido por los gerentes y supervisores, así como su capacidad para comunicarse, motivar e inspirar a los miembros de su equipo.
- iv. Control: Hace referencia a la percepción que tienen los subordinados sobre el sistema de evaluación del desempeño y la transparencia en los procesos de supervisión y retroalimentación.
- v. Proceso de recursos humanos: Se relaciona con cómo perciben los empleados la equidad en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y compensación, así como la efectividad de los programas de bienestar y desarrollo del personal.

#### **2.2.2.5. *Clima organizacional en Universidades.***

Los climas organizacionales en las universidades se originan a partir de la diversidad del capital humano que desempeña una variedad de roles, como administrativos, técnicos, profesionales y de servicios. Esta pluralidad de funciones provoca que cada individuo tenga percepciones únicas sobre la organización, lo que contribuye a la formación de un clima organizacional variado (Botello et al., 2021).

Las investigaciones sobre el clima organizacional en las universidades proporcionan información que ayuda a identificar las necesidades en función de los objetivos futuros de la institución, permitiendo así desarrollar las estrategias y acciones adecuadas (Segredo, 2011).

Los jefes de línea y los directivos de alto rango en las universidades tienen la responsabilidad de actuar con decisión e integrar la calidad como un valor central en la gestión institucional. Al hacerlo, generan un entorno que promueve la satisfacción de los colaboradores, lo que a su vez contribuye a la percepción de un clima organizacional favorable (Mujica y Pérez, 2007).

### **2.3. Glosario.**

**Clima organizacional:** Se refiere al conjunto de características evaluables de un entorno laboral, tal como son percibidas por quienes trabajan en él (Iglesias y Sánchez, 2015).

**Liderazgo:** Se entiende por liderazgo el proceso de ejercer influencia en los demás mediante el trabajo en equipo, con el objetivo de motivarlos a colaborar con entusiasmo en la consecución de sus metas (Aguirre et al., 2017).

**Autorrealización:** Es la percepción del trabajador sobre las oportunidades que ofrece su entorno laboral para fomentar su crecimiento personal y profesional, en relación con las tareas que desempeña y con una visión de futuro (Palma, 2022).

**Involucramiento laboral:** Se refiere al nivel de preocupación y dedicación que una persona muestra hacia su trabajo actual (Pariona et al., 2021).

**Supervisión:** Es un método de orientación diseñado para facilitar la formación y el desarrollo continuo, tanto de los empleados como de los directivos (Pertuz, 2014).

**Comunicación:** Es el proceso mediante el cual dos o más individuos intercambian ideas, sentimientos y opiniones (Rivera, 2022).

**Condiciones laborales:** Se define como el conjunto de factores que influyen en el individuo durante su trabajo, afectando su desempeño y generando diversas consecuencias, tanto a nivel personal (costos humanos) como organizacional (costos económicos) (Adauto, 2023).

Desempeño laboral: Se refiere al valor que un individuo aporta a la organización de diversas maneras durante un tiempo específico, con el objetivo de alcanzar metas definidas. Esto permite evaluar el desempeño de los empleados y medir su rendimiento (Duran,2019).

Satisfacción laboral: Se refiere al conjunto de actitudes que una persona desarrolla en relación con su entorno laboral, pudiendo estas acciones aplicarse tanto al trabajo en su totalidad como a aspectos específicos de este (Bazallar, 2020).

Universidad: La universidad se configura como una comunidad académica centrada en la investigación y la enseñanza, ofreciendo una formación humanista, científica y tecnológica que reconoce la diversidad multicultural de nuestro país. Promueve la educación como un derecho fundamental y un servicio público esencial. Está compuesta por docentes, estudiantes y graduados, además de incluir a representantes de los promotores, conforme a la legislación vigente (Ley N°30220, 2023).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

### **3.1. Enfoque y métodos.**

#### **3.1.1. Enfoque.**

El enfoque empleado en la investigación es cuantitativo. Según Hernández y Mendoza (2018), este enfoque se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones, probar hipótesis y obtener resultados objetivos y replicables. En este estudio, el enfoque cuantitativo permitió analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la universidad. A partir de marcos teóricos consolidados, se formularon hipótesis que fueron evaluadas mediante encuestas aplicadas al personal administrativo. Luego, el procesamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos permitió sustentar cómo las distintas dimensiones del liderazgo influyen en la percepción del clima organizacional.

#### **3.1.2. Método.**

La investigación empleó un enfoque metodológico que combinó los métodos deductivo - descriptivo.

El método deductivo parte de una teoría para formular hipótesis que luego son sometidas a prueba, permitiendo el paso de conceptos generales a casos específicos (Hernández y Mendoza, 2018). En este estudio, se

utilizó dicho método para establecer un marco teórico sobre el liderazgo y el clima organizacional, a partir del cual se generaron hipótesis que fueron evaluadas mediante la recolección y el análisis de datos.

Por su parte, el método descriptivo tiene como finalidad identificar y detallar las características más relevantes del fenómeno en estudio, además de describir las tendencias observadas en la población analizada (Hernández y Mendoza, 2018). En este caso, se aplicó para caracterizar tanto las dimensiones del liderazgo como la percepción del clima organizacional dentro de la universidad, proporcionando un panorama detallado de la realidad investigada.

### **3.2. Tipo, nivel y diseño de investigación.**

#### **3.2.1. Tipo.**

Esta investigación es de tipo básica, ya que su objetivo principal es aumentar el conocimiento sin un enfoque práctico inmediato. Sin embargo, aunque los resultados no tienen una aplicación directa en el corto plazo, pueden eventualmente contribuir a la mejora de prácticas en el futuro (Hernández y Mendoza, 2018). En este sentido, se adoptó un enfoque de investigación básica con el propósito de comprobar la hipótesis que establece una relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la universidad. Así, se busca ampliar el conocimiento sobre estas variables, contribuyendo a la teoría existente, sin que los resultados tengan un enfoque práctico inmediato.

#### **3.2.2. Nivel.**

El nivel de esta investigación es correlacional, ya que busca establecer vínculos entre conceptos, fenómenos, hechos o variables, evaluando las relaciones entre ellas mediante medidas estadísticas (Hernández y Mendoza, 2018). En este contexto, se aplicó un enfoque correlacional para determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la universidad, con el fin de comprender cómo estas dos variables se interrelacionan dentro de este entorno.

### 3.2.3. Diseño de la investigación.

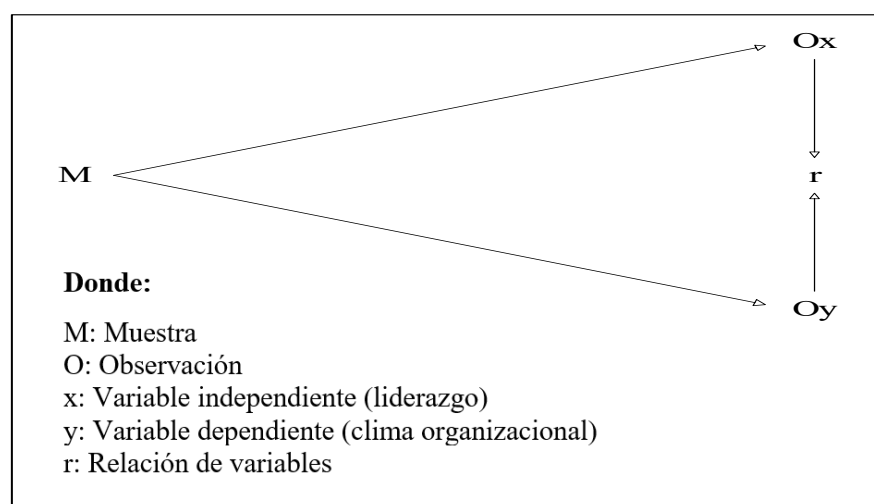
La investigación se basó en un diseño no experimental, transeccional. Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño no experimental se caracteriza por la observación de fenómenos en su entorno natural, sin manipular intencionadamente las variables, lo que permite un análisis más realista de los fenómenos estudiados. En este caso, se utilizó este diseño para observar los fenómenos relacionados con el liderazgo y el clima organizacional en su contexto natural, proporcionando una comprensión precisa de las dinámicas presentes en la universidad.

Por otro lado, los diseños transeccionales o transversales, que recogen datos en un solo momento, también se aplicaron en esta investigación (Hernández y Mendoza, 2018). Se recopilaban datos en un único punto en el tiempo, lo que permitió obtener información relevante sobre la percepción de los participantes en relación con las variables de interés.

Su formalización se expresa del siguiente modo:

#### Figura 7

*Diseño de la investigación.*



*Nota.* La figura muestra la representación gráfica del diseño de investigación.

### 3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis.

#### 3.3.1. Población.

La población se define como el grupo total de casos que cumplen con ciertas características específicas, según Hernández y Mendoza (2018). En este estudio, la población está constituida por el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT).

**Tabla 1**

*Población de estudio.*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Personal Administrativo (DL.1057)	71
<b>Total</b>	<b>71</b>

*Nota.* Datos proporcionados por la Unidad de Recursos Humanos de la UNAAT.

#### **Criterios de inclusión:**

- Ser un trabajador administrativo.
- Pertener a la población específica.

#### **Criterios de exclusión:**

- Participantes que deciden no participar de manera voluntaria.
- Autoridades de la alta dirección.
- Colaboradores externos.

#### 3.3.2. Muestra.

La muestra se refiere a un grupo reducido extraído de la población total, del cual se recogen los datos y que debe ser representativo para que los resultados puedan ser generalizados (Hernández y Mendoza, 2018).

La muestra final está constituida por los 71 administrativos restantes, quienes cumplen con los criterios de inclusión definidos para el estudio.

### **Tamaño de la muestra.**

**Tabla 2**

*Tamaño de la muestra*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Personal Administrativo (DL.1057)	71
<b>Total</b>	<b>71</b>

*Nota.* DL 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

### **3.3.3. Muestreo.**

El tipo de muestreo empleado en la investigación es no probabilístico de tipo censal. Según Hernández y Fernández (2018), el muestreo no probabilístico se basa en la selección de los participantes según las características y el contexto de la investigación, sin recurrir a un criterio estadístico de aleatorización o generalización. Dentro de esta categoría, el muestreo censal se define como aquel en el que todos los sujetos de la población objetivo son incluidos en el estudio, sin selección aleatoria, con el fin de obtener una representación completa de la misma (Hernández y Fernández, 2018).

### **3.3.4. Unidad de análisis.**

#### **3.3.4.1. Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT).**

El estatuto de la UNAAT [EUNAAT], Art. 1. refiere que la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - UNAAT es una universidad pública compuesta por docentes, estudiantes y graduados. Su funcionamiento y gobernanza se llevan a cabo conforme a la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 30220, así como a su propio Estatuto y a los Reglamentos Institucionales. La abreviatura que la identifica es UNAAT.

### **Funciones de la UNAAT.**

Según el estatuto de la UNAAT [EUNAAT]. Art.7. Son funciones de la UNAAT:

- a) Capacitar a profesionales en programas de pregrado, segunda especialidad y posgrado.
- b) Fomentar la investigación intra, inter y transdisciplinaria para abordar problemas y avanzar en las áreas de ciencia, tecnología y humanidades, contribuyendo al desarrollo social.
- c) Promover y llevar a cabo actividades de extensión cultural y proyección social con un enfoque en la responsabilidad social universitaria.
- d) Ofrecer servicios de educación continua a la comunidad en general.
- e) Apoyar el desarrollo humano y la sostenibilidad de la sociedad a nivel local, regional y nacional, proporcionando conocimientos que respalden a los gestores y ejecutores de políticas públicas en distintos niveles.
- f) Implementar estrategias que aseguren la sustentabilidad financiera de los servicios universitarios.
- g) Generar bienes y servicios que financien las actividades de la institución.
- h) Contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en los ámbitos local, regional y nacional.
- i) Realizar otras actividades que se indiquen en la Constitución Política del Perú, la ley vigente, este Estatuto y normas relacionadas.

### **Facultades y Escuelas Profesionales de la UNAAT.**

De acuerdo con el Estatuto de la UNAAT [EUNAAT]. Art. 57, la UNAAT tiene las siguientes Facultades.

- a) Facultad de Ciencias Administrativas.
  - Escuela Profesional de Administración.
- b) Facultad de Ciencias de la Salud.
  - Escuela Profesional de Enfermería.
- c) Facultad de Ingeniería.
  - Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial.

### **Estudiantes de la UNAAT.**

La organización de los estudiantes de pregrado de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma está dada de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Estudiantes de la UNAAT.*

<b>Escuela Profesional</b>	<b>Nº de estudiantes</b>
Administración	210
Enfermería	245
Ingeniería Agroindustrial	152
<b>Total</b>	<b>607</b>

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de estudiantes por Escuela Profesional. Fuente: Portal de Transparencia Universitaria de la UNAAT (2024).

### **Docentes de la UNAAT.**

La distribución de los docentes de pregrado de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma está dada de la siguiente manera:

**Tabla 4***Docentes de la UNAAT.*

<b>Docentes</b>	<b>Cantidad</b>			<b>Total</b>
	EPA	EPIA	EPE	
Ordinarios	20	17	18	55
Contratados	04	03	18	25
<b>Total</b>	24	20	36	80

*Nota.* Datos recopilados del Portal de Transparencia de la UNAAT**Personal administrativo de la UNAAT.**

La cantidad del Personal Administrativo con Decreto Legislativo. 1057, es la que sigue:

**Tabla 5***Personal Administrativo de la UNAAT.*

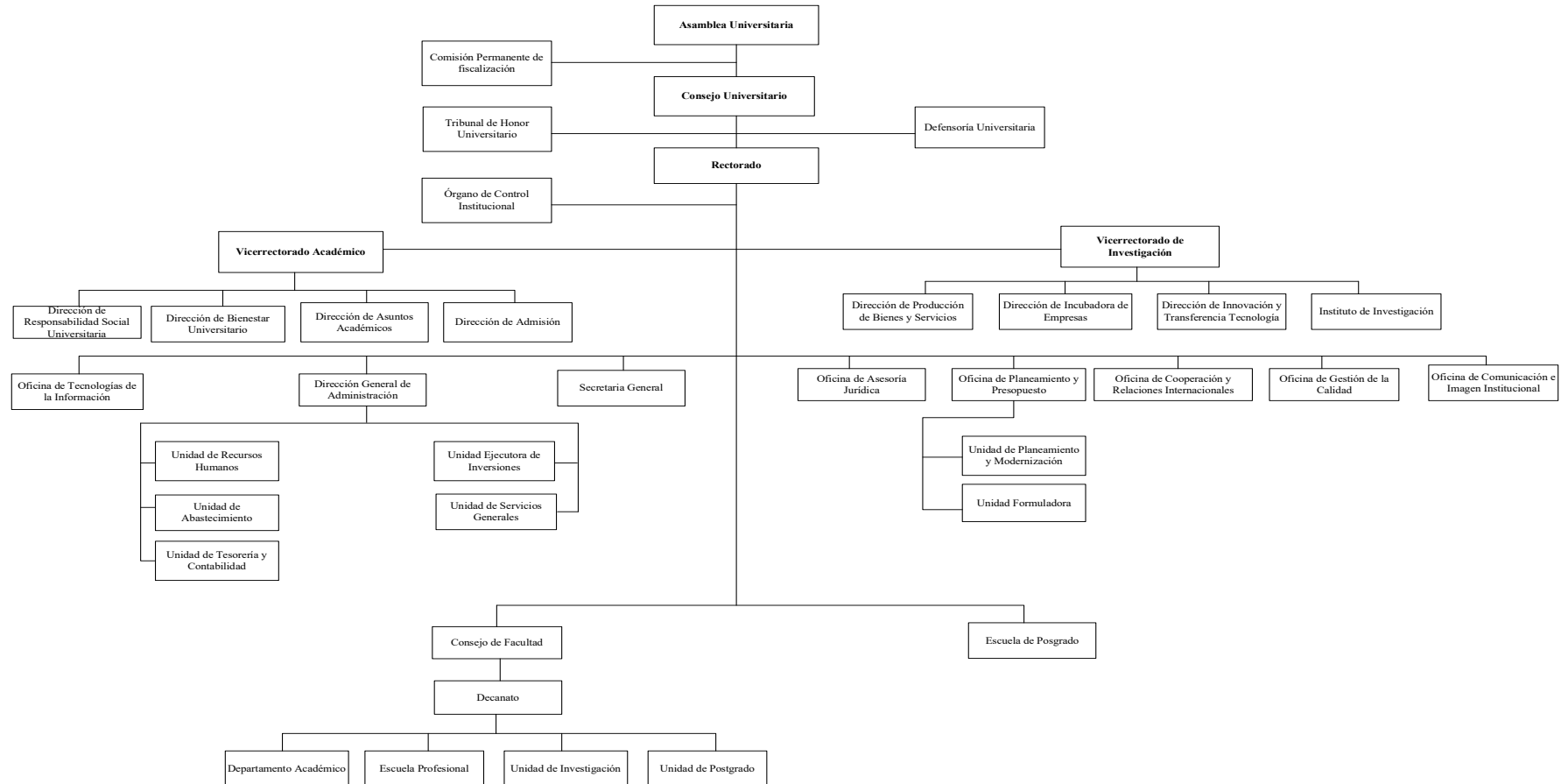
<b>Personal Administrativo</b>	<b>Cantidad</b>
Personal Administrativo (DL.1057)	71
<b>Total</b>	<b>71</b>

*Nota.* Datos proporcionados por la Unidad de Recursos Humanos de la UNAAT.

## Organización estructural de la UNAAT.

**Figura 8**

*Organigrama de la UNAAT.*



*Nota.* En la figura se muestra la estructura organizacional de la UNAAT. Fuente: ROF de la UNAAT (2022).

### 3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos (validez y confiabilidad).

#### 3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

**Tabla 6**

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

<b>Técnicas ¿Cómo?</b>	<b>Instrumentos ¿Con qué?</b>
Observación = Ver	Guiones de observación: estructurados/ no estructurados.
Entrevista =Diálogo	Guion de entrevista: estructurados/ no estructurados.
Encuesta = Leer	Cuestionarios de opinión: estructurados/ no estructurados.

*Nota.* La tabla proporciona información sobre los métodos de recolección de datos. Fuente: Bautista (2009).

#### **Técnica.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta.

Esta técnica está diseñada para recopilar datos de un grupo seleccionado de personas. Esta “muestra” generalmente representa solo una parte de la población que se está investigando (Bautista, 2009).

#### **Instrumento de medición.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el cuestionario de opinión.

El cuestionario consiste en una serie de preguntas relacionadas con una o varias variables que se desean evaluar (Hernández y Mendoza, 2018).

Se utilizó un cuestionario constituido por cuarenta (40) ítems, el cual fue adaptado para medir ambas variables. El cuestionario para evaluar el liderazgo se adaptó de Castro et al. (2016), compuesto por veinte (20) ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo. Por otro lado, el cuestionario para medir el clima organizacional fue adaptado de Palma (2019), compuesto por veinte (20) ítems descentralizados en cinco dimensiones (Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

La herramienta de medición empleada fue la escala de Likert, con cinco opciones de respuesta; Muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Muy en desacuerdo (1).

El escalamiento de Likert consiste en un conjunto de afirmaciones diseñadas para evaluar el nivel de acuerdo o la respuesta del encuestado, utilizando escala determinada (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **3.4.2. Validez.**

La validez se define como el grado en que un instrumento mide efectivamente la variable que se desea evaluar. Se alcanza al evidenciar que el instrumento captura el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos (Hernández y Mendoza, 2018).

Para el caso de estudio, la validez del instrumento se estableció mediante el juicio de expertos con la colaboración de tres especialistas, cada uno con una experiencia significativa en su área. Este proceso consistió en una revisión exhaustiva del instrumento para garantizar que las preguntas y las escalas utilizadas sean adecuadas y pertinentes para medir las variables de interés. La revisión resultó con una alta puntuación, esto indica que el instrumento fue considerado altamente relevante y apropiado para los objetivos del estudio (Ver anexo 05).

#### **3.4.3. Confiabilidad.**

La confiabilidad se refiere al nivel en que un instrumento genera resultados consistentes y coherentes en la muestra o en los casos analizados (Hernández y Mendoza, 2018)

**Tabla 7**

*Valoración de la confiabilidad.*

<b>Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach</b>	<b>Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados</b>
[0; 0,5[	Inaceptable
[0,5; 0,6[	Pobre
[0,6; 0,7[	Débil
[0,7; 0,8[	Aceptable
[0,8; 0,9[	Bueno
[0,9; 1]	Excelente

*Nota.* La tabla muestra los intervalos del coeficiente alfa de Cronbach y su valoración de la fiabilidad de los ítems analizados. Fuente: Chávez y Rodríguez (2018).

En esta investigación, la confiabilidad fue evaluada a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para ello, se calculó el índice de confiabilidad utilizando el software estadístico SPSS. El resultado obtenido fue de 0.965, ubicándose dentro del rango de 0.9 a 1, lo que, de acuerdo con los criterios establecidos, refleja un nivel de confiabilidad excelente (ver Tabla 7 y Anexo 06).

### **3.5. Aspectos éticos de la investigación.**

La ética es ante todo una disciplina orientadora de los actos humanos. Sus principios no son arbitrarios ni relativos y tienden siempre a la construcción de una mejor sociedad y de un mundo más humano, incluyente y democrático (Cruz, 2008).

Para llevar a cabo esta investigación, se consideró fundamental incorporar a autores tanto nacionales como internacionales, cuyas teorías respaldaran el marco conceptual de este estudio. Por consiguiente, se procedió a citar adecuadamente a cada autor cuyas ideas enriquecieron el análisis. Además, para otorgar el debido crédito a cada uno de ellos, se realizaron referencias siguiendo las pautas establecidas en la séptima edición de las Normas de la Asociación Americana de Psicología (APA).

Así mismo, este estudio se adhirió rigurosamente a todas las pautas establecidas en la guía de elaboración del trabajo de investigación y tesis para obtener el grado

académico y título profesional.

La autora asegura la originalidad del trabajo, el cual será sometido al software Turnitin para verificar su índice de similitud, el cual se espera sea inferior al 30%, conforme a los lineamientos establecidos en la Directiva. De esta manera, se garantiza el cumplimiento de los aspectos éticos y se respalda la autenticidad del estudio.

Finalmente, cabe mencionar que se mantuvo la confidencialidad de cada individuo que voluntariamente se involucró en este estudio, preservando su anonimato en todo momento.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

### **4.1. Análisis, interpretación y explicación.**

#### **Análisis.**

El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación revela que el liderazgo dentro de la institución es percibido de manera predominantemente positiva. Específicamente, el 73.2% de los encuestados calificó el liderazgo como “bueno”, mientras que un 12.7% lo consideró “muy bueno”. Estos porcentajes indican que la mayoría del personal administrativo tiene una percepción favorable sobre el liderazgo ejercido dentro de la organización. No obstante, un 12.7% lo evaluó como “regular” y un 1.41% como “malo”, lo que sugiere que aún existen aspectos que requieren mejora y optimización en la gestión del liderazgo dentro de la institución.

Respecto a los estilos de liderazgo predominantes en la organización, el liderazgo transformacional destaca como el mejor valorado, con un 84.5% de opiniones favorables. Esto sugiere que una gran parte de los trabajadores perciben que los líderes dentro de la institución inspiran, motivan y fomentan el desarrollo de su equipo, lo que contribuye a una mayor satisfacción y compromiso organizacional. Sin embargo, un 15.5% de los encuestados lo calificó como “regular”, lo que implica que, si bien es un estilo de liderazgo predominante y bien recibido, aún existen oportunidades de mejora en su aplicación y efectividad.

Por otro lado, el liderazgo transaccional obtuvo un 42.3% de opiniones muy favorables, lo que indica que un porcentaje considerable de trabajadores reconoce los beneficios de un liderazgo basado en el cumplimiento de tareas a través de recompensas y sanciones. Sin embargo, un 16.9% de los encuestados lo calificó como “regular”, y un 2.8% lo percibió como “malo”. Estos resultados sugieren que, si bien el liderazgo transaccional puede ser efectivo en la supervisión y control del desempeño, su impacto en la motivación y satisfacción laboral es limitado en comparación con el liderazgo transformacional.

En contraste, el liderazgo pasivo fue el menos favorablemente valorado, con un 42.3% de evaluaciones poco favorables. Esto indica que una gran proporción del personal percibe que la ausencia de dirección, supervisión y apoyo por parte de los líderes afecta negativamente el desempeño y la dinámica laboral. Este resultado refleja las consecuencias adversas de un liderazgo caracterizado por la falta de intervención y toma de decisiones oportunas, lo que puede generar desorganización, disminución del compromiso laboral y baja productividad.

En cuanto al clima organizacional, los resultados indican que un 64.8% de los encuestados lo percibe como favorable o muy favorable, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores experimentan un ambiente de trabajo positivo dentro de la institución. No obstante, un 26.8% de los encuestados lo considera neutro, lo que implica que aún existen factores que pueden mejorar para generar un clima más satisfactorio. Adicionalmente, un 8.5% lo percibe como desfavorable, lo que refleja la existencia de áreas críticas que requieren atención para garantizar un entorno laboral óptimo.

Al analizar las dimensiones específicas del clima organizacional, la autorrealización es percibida mayoritariamente como positiva, con un 53.5% de respuestas favorables. La involucración laboral es la mejor evaluada, con un 84.5% de calificaciones favorables o muy favorables, lo que demuestra un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores. Otras dimensiones como la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales tienen un promedio del 63.4% de evaluaciones positivas, aunque cerca del 36.6% aún las perciben como neutras o desfavorables, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan estos aspectos.

## **Interpretación.**

Desde un enfoque inferencial, los hallazgos de la investigación evidencian una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional, respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.931. Este resultado refleja una asociación positiva muy alta entre ambas variables, lo que demuestra que el liderazgo influye de manera directa y determinante en la percepción del clima organizacional dentro de la institución.

En particular, el liderazgo transformacional presenta una fuerte relación con el clima organizacional, con un coeficiente de 0.832. Esto sugiere que la aplicación de un liderazgo basado en la inspiración, la motivación y el desarrollo de los colaboradores contribuye de manera significativa a la construcción de un entorno organizacional positivo. En este sentido, los líderes que promueven una comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el crecimiento profesional generan un ambiente laboral caracterizado por una mayor satisfacción y bienestar organizacional.

Por otro lado, el liderazgo transaccional muestra una relación moderada con el clima organizacional, con un coeficiente de 0.769. Esto indica que, si bien este estilo de liderazgo, basado en la supervisión rigurosa, el cumplimiento de normas y la aplicación de incentivos y sanciones, tiene un efecto positivo en el clima organizacional, su impacto es menor en comparación con el liderazgo transformacional. Esto se debe a que, aunque el liderazgo transaccional contribuye al logro de objetivos y al mantenimiento de la disciplina, no necesariamente motiva ni fomenta un compromiso profundo en los trabajadores como lo hace el liderazgo transformacional.

En contraste, el liderazgo pasivo presenta una relación negativa con el clima organizacional, con un coeficiente de -0.333. Este resultado confirma que la ausencia de dirección y supervisión genera un impacto perjudicial en el ambiente laboral, promoviendo la desmotivación, la falta de compromiso y una percepción negativa del entorno de trabajo. La carencia de un liderazgo claro puede afectar el desempeño, la productividad y la cohesión del equipo, lo que resalta la importancia de evitar la adopción de este estilo de liderazgo en la organización.

## **Explicación.**

Los resultados obtenidos en esta investigación reafirman el papel fundamental del liderazgo en la configuración del clima organizacional. La evidencia empírica respalda que el liderazgo transformacional es el estilo más efectivo para promover un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. Esto se debe a que los líderes transformacionales fomentan la innovación, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia, generando así un entorno más dinámico y productivo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, aunque tiene ciertos efectos positivos en la estructura organizacional y el cumplimiento de objetivos, no es suficiente por sí solo para garantizar un clima organizacional óptimo. Su enfoque en el control y la supervisión puede ser efectivo en determinadas circunstancias, pero carece del componente motivacional necesario para inspirar a los trabajadores y fortalecer el compromiso organizacional.

En contraste, el liderazgo pasivo representa un obstáculo significativo para el bienestar organizacional. La falta de dirección y supervisión puede derivar en una menor productividad, insatisfacción laboral y un ambiente de trabajo poco estimulante. La evidencia sugiere que este estilo de liderazgo debe ser evitado en cualquier organización que busque fortalecer su clima organizacional y mejorar el desempeño de su personal.

Los hallazgos de esta investigación subrayan la importancia de adoptar prácticas de liderazgo transformacional dentro de la organización, ya que este enfoque no solo contribuye a mejorar el clima organizacional, sino que también favorece el desempeño laboral, la motivación y la cohesión del equipo de trabajo. La implementación de estrategias de liderazgo dinámicas y proactivas es clave para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la institución.

## 4.2. Resultados descriptivos.

### 4.2.1. Variable 1 / Liderazgo.

**Tabla 8**

*Estadísticos descriptivos del liderazgo y sus dimensiones.*

		LIDERAZGO	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo
N	Válido	71	71	71	71
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,97	3,34	3,20	2,34
Mediana		3,00	3,00	3,00	2,00
Moda		3	4	4	2
Desviación estándar		,560	,736	,821	,861
Varianza		,313	,541	,675	,741
Asimetría		-,515	-,634	-,702	,107
Error estándar de asimetría		,285	,285	,285	,285
Curtosis		2,126	-,885	-,270	-,605
Error estándar de curtosis		,563	,563	,563	,563

*Nota.* La tabla presenta medidas de tendencia central, dispersión y forma, basados en 71 respuestas válidas.

### Interpretación

En la tabla 8 se muestra que en cuanto al liderazgo en general, los resultados muestran diferencias en la percepción de los administrativos hacia los tres tipos de liderazgo evaluados: transformacional, transaccional y pasivo. Para el liderazgo transformacional, la media obtenida es 2.97, lo que indica que, en promedio, los administrativos tienen una percepción moderada de este tipo de liderazgo. La mediana de 3.00 y la moda de 3 refuerzan esta idea, ya que la mayoría de las respuestas se agrupan en torno a este valor medio. La desviación estándar de 0.56 muestra que las respuestas están relativamente concentradas alrededor de la media, sin grandes variaciones. La asimetría de -0.515 sugiere una ligera inclinación hacia puntuaciones más bajas, aunque no es un sesgo significativo. Además, la curtosis de 2.126 indica que las respuestas están más concentradas en el centro, lo que muestra una distribución de opiniones relativamente alta y estrecha en torno a la media.

En el caso del liderazgo transaccional, la media es 3.34, lo que refleja una percepción algo más fuerte de este estilo de liderazgo en comparación con el transformacional. La mediana se mantiene en 3.00, pero la moda sube a 4, lo que sugiere que muchas respuestas se inclinan hacia una evaluación más positiva de este tipo de liderazgo. La desviación estándar de 0.736 indica que las respuestas son algo más dispersas que en el caso del liderazgo transformacional, aunque aún se mantienen dentro de un rango moderado. La asimetría de -0.634 muestra una ligera inclinación hacia puntuaciones más bajas, lo que refleja que, aunque en general hay una tendencia a valorar positivamente el liderazgo transaccional, algunas respuestas están en el rango más bajo. La curtosis de -0.885 sugiere que la distribución de respuestas es más plana y dispersa en comparación con una distribución normal, lo que indica que las opiniones están menos concentradas en torno al valor medio.

Por último, el liderazgo pasivo presenta una media de 2.34, lo que refleja una baja percepción de este tipo de liderazgo por parte de los administrativos. La mediana y la moda, ambas de 2, corroboran que la mayoría de las respuestas se ubican en la parte baja de la escala, lo que refuerza la idea de que este estilo de liderazgo es considerado poco relevante. La desviación estándar de 0.861 indica una mayor dispersión en las respuestas, lo que sugiere que hay algunas opiniones más extremas, aunque la mayoría aún se encuentra en valores bajos. La asimetría de 0.107, aunque positiva, muestra que la inclinación hacia puntuaciones más altas es mínima. Finalmente, la curtosis de -0.605 revela que la distribución de respuestas es más plana, lo que indica que las respuestas no están tan concentradas en torno al valor medio y están más dispersas.

### **Tabla 9**

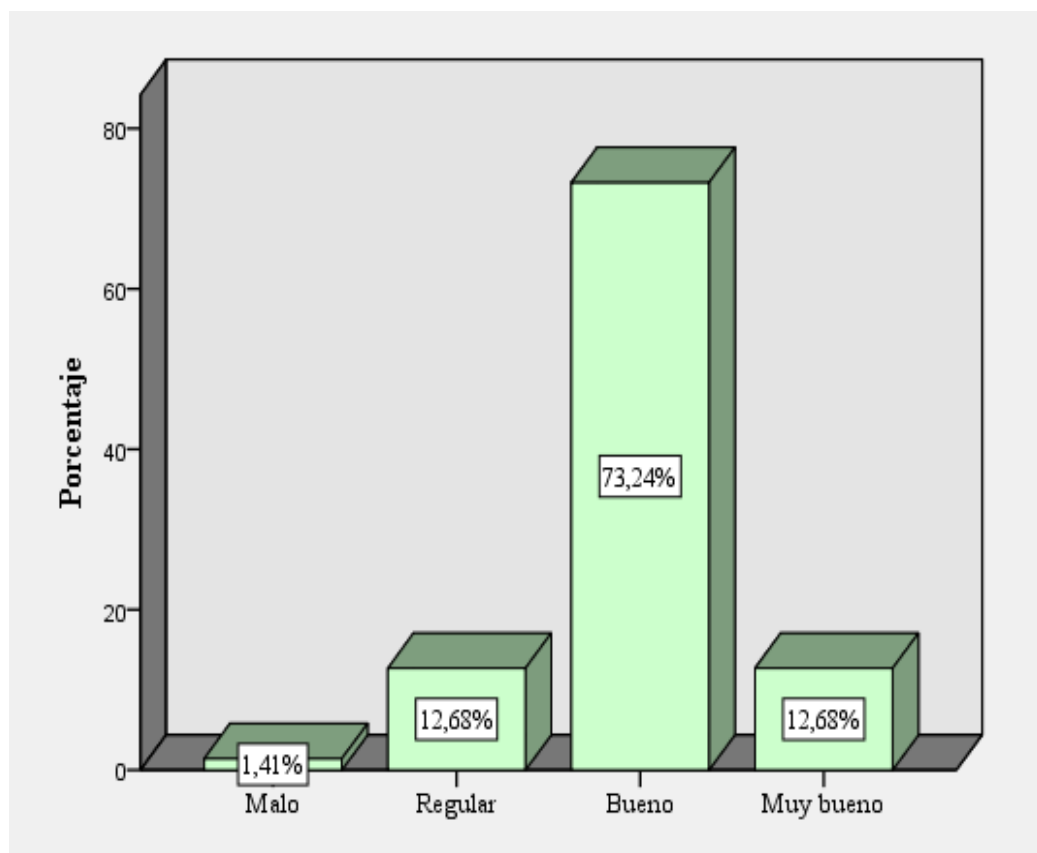
*Distribución de la percepción del liderazgo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	1	1,41	1,4
Regular	9	12,7	14,1
Bueno	52	73,2	87,3
Muy bueno	9	12,7	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción del liderazgo

**Figura 9**

*Porcentajes de la percepción del liderazgo.*



*Nota.* Los datos se obtuvieron de un total de 71 participantes (N = 71), reflejando evaluaciones positivas del liderazgo.

En la Tabla 9 y figura 9, se presentan los resultados sobre la percepción del liderazgo transformacional entre los administrativos. Un 15,5% califica este estilo de liderazgo como regular, lo que sugiere que algunos colaboradores perciben ciertas áreas de mejora, quizás en aspectos como la falta de motivación y orientación en el equipo. El 35,2% lo considera bueno, lo que refleja que una proporción significativa de los administrativos valora la capacidad de su jefe para inspirar confianza, ofrecer consejo útil y motivar al equipo hacia un futuro mejor.

Lo más destacado es que un 49,3% lo califica como muy bueno, lo que subraya que la mayoría percibe a su jefe como un líder que va más allá de sus intereses personales, fomenta la confianza, estimula nuevas ideas y dedica tiempo a orientar a sus colaboradores. Esta percepción positiva indica que el liderazgo transformacional es muy valorado, ya que los administrativos consideran que su

jefe crea una visión motivadora del futuro, escucha atentamente sus intereses y motiva a los demás a desarrollar su potencial.

**Tabla 10**

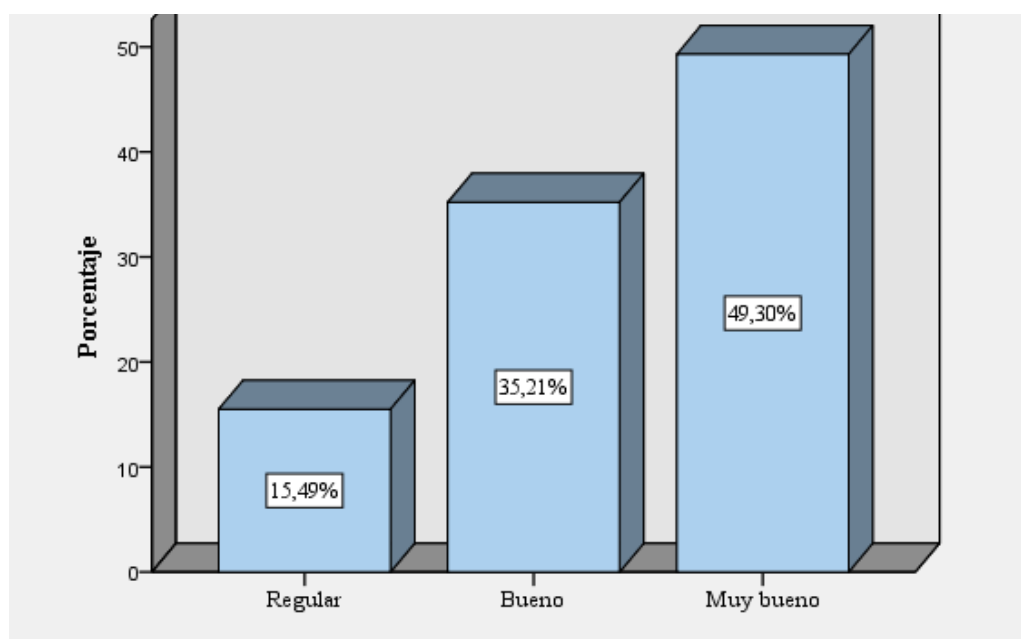
*Percepción del liderazgo transformacional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	11	15,5	15,5
Bueno	25	35,2	50,7
Muy bueno	35	49,3	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción del liderazgo transformacional.

**Figura 10**

*Percepción porcentual del liderazgo transformacional.*



*Nota.* El gráfico muestra la distribución porcentual del liderazgo transformacional.

En la tabla 10 y figura 10 se reflejan los resultados obtenidos sobre la percepción del liderazgo transformacional, según las respuestas de los administrativos. Un 15,5% lo calificó como regular, mientras que un 35,21% lo percibe como bueno. Lo más destacado es que el 49,30% de los administrativos lo considera muy bueno, lo que subraya una valoración predominantemente positiva de este estilo

de liderazgo. Estos resultados reflejan cómo, en general, la percepción del liderazgo transformacional entre los administrativos es mayormente favorable, con una considerable proporción que lo ve de manera excelente.

**Tabla 11**

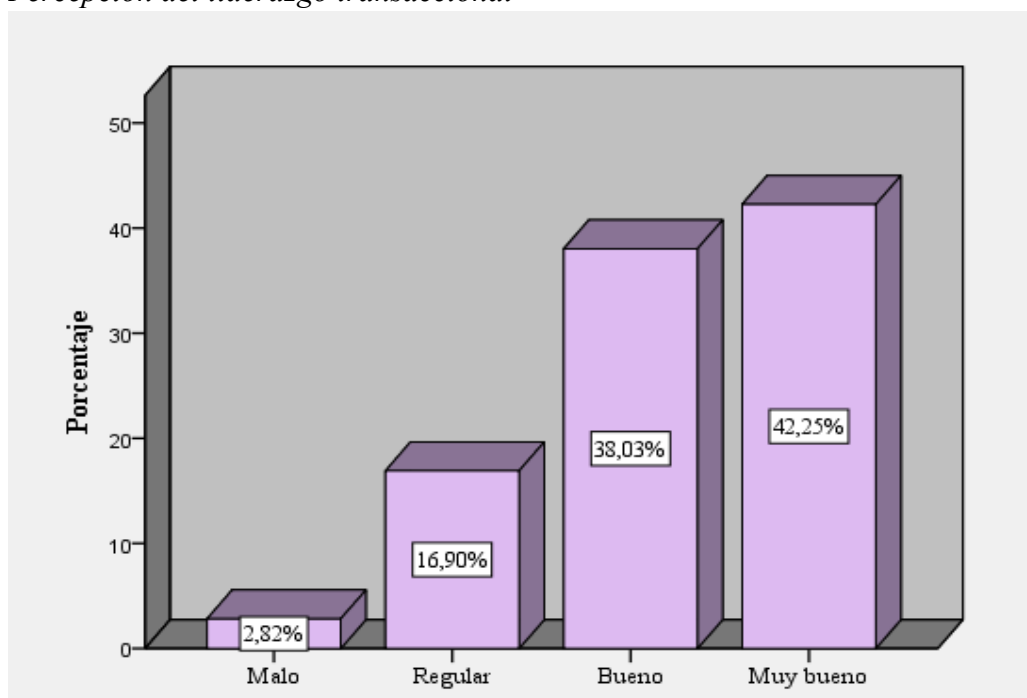
*Percepción del liderazgo transaccional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	2	2,8	2,8
Regular	12	16,9	19,7
Bueno	27	38,0	57,7
Muy bueno	30	42,3	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción del liderazgo transaccional.

**Figura 11**

*Percepción del liderazgo transaccional*



*Nota.* El gráfico muestra la distribución porcentual del liderazgo transaccional.

En la tabla 11 y su figura 11, se reflejan los resultados de la percepción del liderazgo transaccional entre los administrativos. Un 2,8% de los participantes lo califica como malo, lo que sugiere que una pequeña proporción de los

colaboradores percibe que este tipo de liderazgo no cumple con sus expectativas, probablemente por la falta de interacción o reconocimiento. Un 16,9% lo considera regular, lo que indica que algunos ven el liderazgo transaccional de manera neutra, tal vez reconociendo ciertos aspectos positivos, como la comunicación de expectativas, pero con reservas respecto a otros, como la falta de recompensas o reconocimiento constante.

Un 38,0% de los administrativos lo califica como bueno, lo que refleja que una proporción considerable valora positivamente las prácticas asociadas con el liderazgo transaccional, como el establecimiento claro de responsabilidades, la satisfacción por el cumplimiento de metas y el reconocimiento del desempeño. Lo más destacado es que un 42,3% de los administrativos lo considera muy bueno, lo que sugiere que una parte significativa de los empleados valora altamente este estilo de liderazgo, especialmente por su capacidad para ofrecer recompensas por el cumplimiento de metas, reconocer públicamente a los colaboradores que alcanzan buenos resultados y mantener una interacción directa con cada miembro del equipo.

En general, los resultados muestran que la percepción del liderazgo transaccional es principalmente positiva, ya que el 80,3% de los administrativos lo califica como bueno o muy bueno. Este tipo de liderazgo es apreciado por su enfoque estructurado y orientado a recompensas, lo cual se refleja en la claridad de expectativas, el reconocimiento de logros y la satisfacción derivada del cumplimiento de metas dentro del equipo.

**Tabla 12**

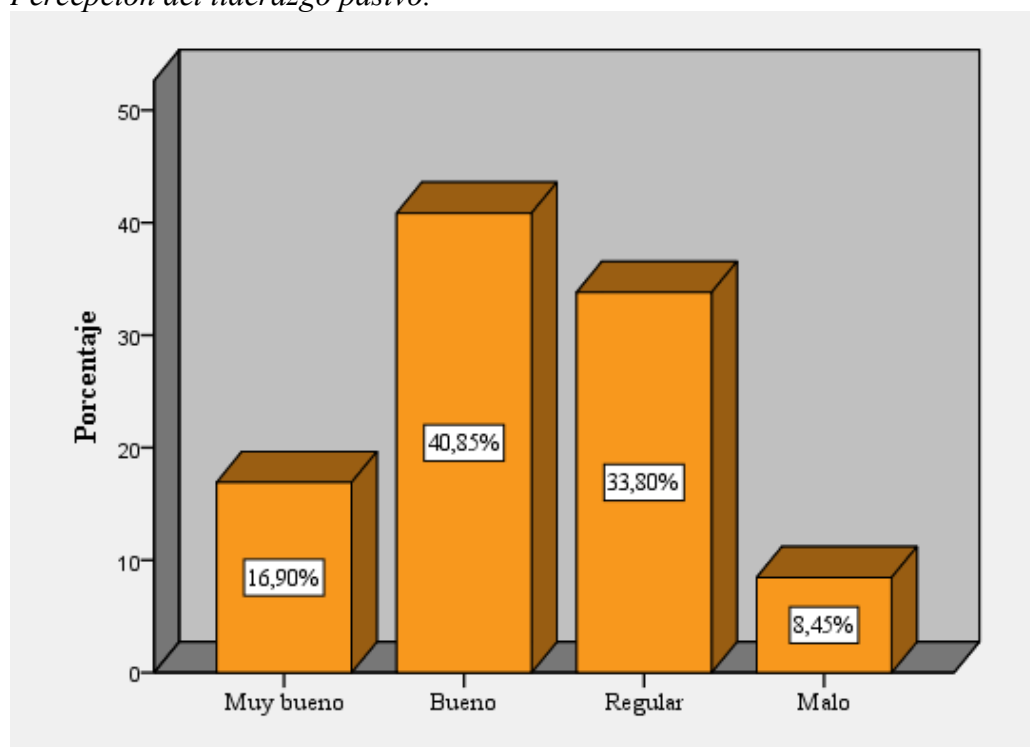
*Percepción del liderazgo pasivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bueno	12	16,9	16,9
Bueno	29	40,8	57,7
Regular	24	33,8	91,5
Malo	6	8,5	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción del liderazgo pasivo.

**Figura 12**

*Percepción del liderazgo pasivo.*



*Nota.* El gráfico muestra la distribución porcentual del liderazgo pasivo.

En la tabla 12 y figura 12, se observa la percepción de los administrativos sobre el liderazgo pasivo de su jefe. Un 16,9% de los participantes considera que el liderazgo de su jefe es muy bueno, lo que indica que estos administrativos ven a su jefe como alguien accesible, involucrado y dispuesto a apoyar a su equipo cuando es necesario. Este puntaje alto sugiere que, aunque se trata de un estilo de liderazgo pasivo, el jefe maneja este enfoque de manera eficaz, brindando autonomía y confianza a los colaboradores sin dejar de ser una presencia activa y de apoyo en momentos críticos. Un 40,8% lo califica como bueno, lo que indica que estos administrativos perciben un equilibrio entre autonomía y apoyo. Aunque el jefe no interviene de manera constante, mantiene una actitud positiva y está presente cuando se le necesita, lo que contribuye a un ambiente de trabajo favorable. El 33,8% lo percibe como regular, lo que sugiere que algunos administrativos consideran que su jefe podría estar más involucrado en ciertas situaciones. Finalmente, un 8,5% de los participantes lo califica como malo, lo que refleja que una pequeña parte de los administrativos considera que su jefe es demasiado ausente o no se involucra lo suficiente en las decisiones importantes.

#### 4.2.2. Variable 2 / Clima organizacional.

**Tabla 13**

*Estadísticos descriptivos del clima organizacional y sus dimensiones.*

		Clima organizacional	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
N	Válido	71	71	71	71	71	71
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,82	3,66	4,27	3,76	3,52	3,51
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Moda		4	3	5	4	3	4
Desviación estándar		,915	,970	,827	1,035	1,107	,998
Varianza		,837	,941	,685	1,070	1,225	,996
Asimetría		-,314	-,039	-1,008	-,374	-,185	-,641
Curtosis		-,711	-1,014	,508	-,987	-,562	,499

*Nota.* La tabla presenta medidas de tendencia central, dispersión y forma, basados en 71 respuestas válidas.

En la tabla 13, se presentan los estadísticos descriptivos del clima organizacional y sus dimensiones, basados en 71 respuestas válidas. En cuanto a la media, se observa que el clima organizacional general tiene un valor de 3,82, lo que indica una valoración positiva, cerca del punto medio de la escala. Las dimensiones relacionadas con el clima, como el involucramiento laboral (media 4,27) y la supervisión (media 3,76), también obtienen puntuaciones relativamente altas, lo que sugiere que los colaboradores se sienten generalmente involucrados y supervisados de manera adecuada. Sin embargo, las condiciones laborales tienen una media más baja (3,51), lo que podría indicar que esta área podría percibirse como menos favorable en comparación con las demás dimensiones.

La mediana de todas las dimensiones es 4,00, lo que refleja que la mayoría de los empleados considera que el clima organizacional se encuentra por encima de la media en general. En términos de moda, las puntuaciones varían, siendo 4 el valor más frecuente para varias dimensiones, lo que también respalda la idea de una percepción generalmente positiva del clima.

El análisis de la desviación estándar muestra que las dimensiones con mayor dispersión son la comunicación (1,035) y las condiciones laborales (1,107), lo que indica que hay una mayor variabilidad en las percepciones de los empleados en estas áreas. Esto podría sugerir que, mientras algunos empleados tienen opiniones muy positivas, otros pueden tener percepciones más negativas.

En cuanto a la asimetría, la mayoría de las dimensiones muestran valores negativos, lo que indica que las distribuciones están inclinadas hacia valores más altos. Por ejemplo, el involucramiento laboral tiene una asimetría de -1,008, lo que sugiere que la mayoría de los empleados perciben un nivel más alto de involucramiento. Por otro lado, la curtosis varía entre las dimensiones, con algunas como involucramiento laboral mostrando una curtosis negativa de -1,014, lo que indica una distribución más plana que la normal.

**Tabla 14**

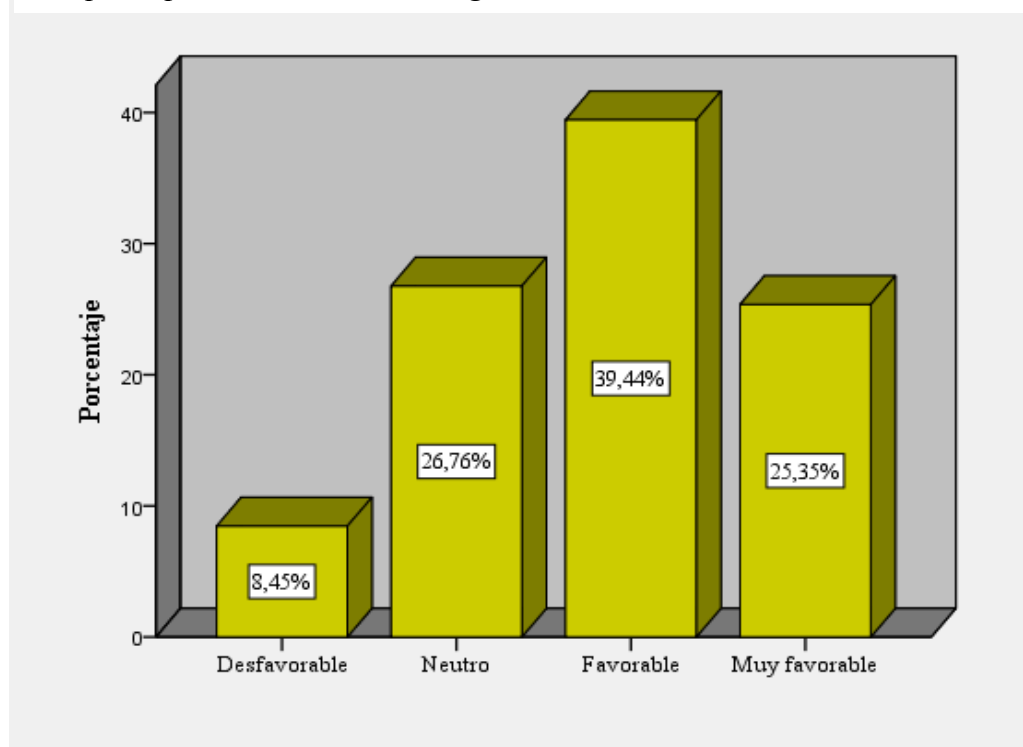
*Percepción del clima organizacional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	6	8,5	8,5
Neutro	19	26,8	35,2
Favorable	28	39,4	74,6
Muy favorable	18	25,4	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción del clima organizacional.

**Figura 13**

*Percepción porcentual del clima organizacional.*



*Nota.* El gráfico muestra la distribución porcentual del clima organizacional.

En la tabla 14 y figura 13, se presenta la percepción del clima organizacional de los administrativos. Un 8,5% de los participantes considera que el clima organizacional es desfavorable, lo que sugiere que un pequeño porcentaje de los empleados tiene una visión negativa del ambiente laboral. Un 26,8% lo califica como neutro, lo que indica que una proporción significativa de los empleados

tiene una percepción intermedia, sin mostrar una opinión claramente positiva ni negativa.

Lo más destacado es que un 39,4% lo considera favorable, lo que refleja que más de un tercio de los empleados perciben un clima laboral positivo, en el que se cumplen adecuadamente sus expectativas. Finalmente, un 25,4% lo califica como muy favorable, lo que indica que una cuarta parte de los empleados tiene una visión altamente positiva del ambiente organizacional, posiblemente debido a factores como una buena comunicación, un buen liderazgo o condiciones laborales satisfactorias.

**Tabla 15**

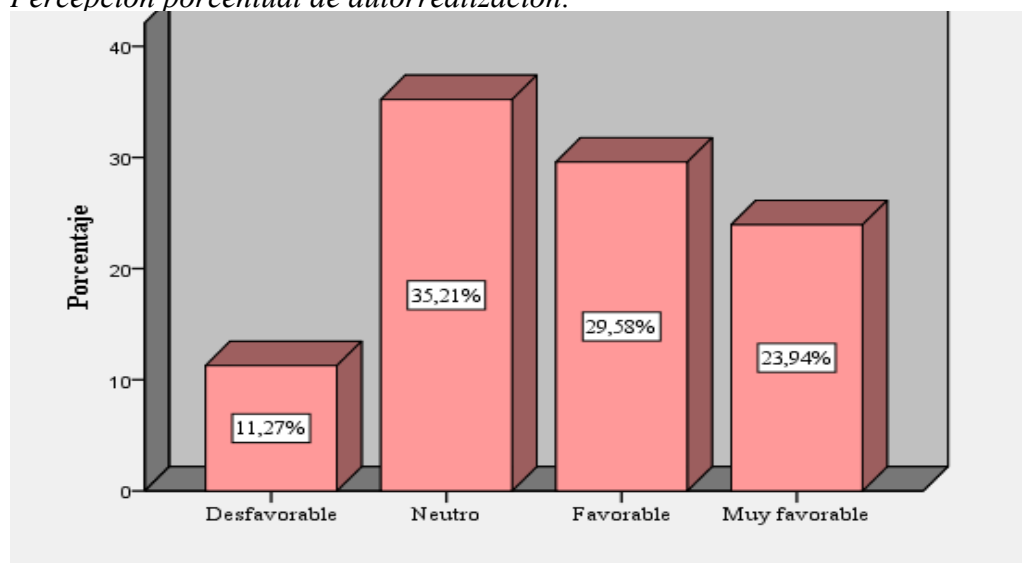
*Percepción de la dimensión Autorrealización.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	8	11,3	11,3
Neutro	25	35,2	46,5
Favorable	21	29,6	76,1
Muy favorable	17	23,9	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla presenta los datos correspondientes a la primera dimensión del clima organizacional.

**Figura 14**

*Percepción porcentual de autorrealización.*



*Nota.* El gráfico ilustra la distribución porcentual de la dimensión autorrealización.

En la tabla 15 y la figura 14, se puede observar la distribución de respuestas sobre cómo los administrativos perciben la autorrealización. Un 11,3% de los participantes califica esta dimensión como desfavorable, lo que sugiere que un pequeño grupo de empleados no siente que se valore suficientemente su desempeño ni que se reconozcan sus logros. Un 35,2% tiene una percepción neutra, indicando que un número considerable de empleados no tiene una opinión claramente positiva ni negativa al respecto, tal vez debido a una falta de acciones visibles en cuanto a recompensas o reconocimiento.

Un 29,6% de los empleados perciben esta dimensión como favorable, lo que refleja que una proporción significativa valora positivamente el reconocimiento de logros, la promoción de ideas creativas e innovadoras, y las oportunidades de progreso en la institución. Finalmente, un 23,9% considera que esta dimensión es muy favorable, lo que indica que una parte de los empleados ve de manera muy positiva el ambiente organizacional en términos de autorrealización, sintiendo que su trabajo y desempeño son valorados y que existen oportunidades reales para avanzar.

**Tabla 16**

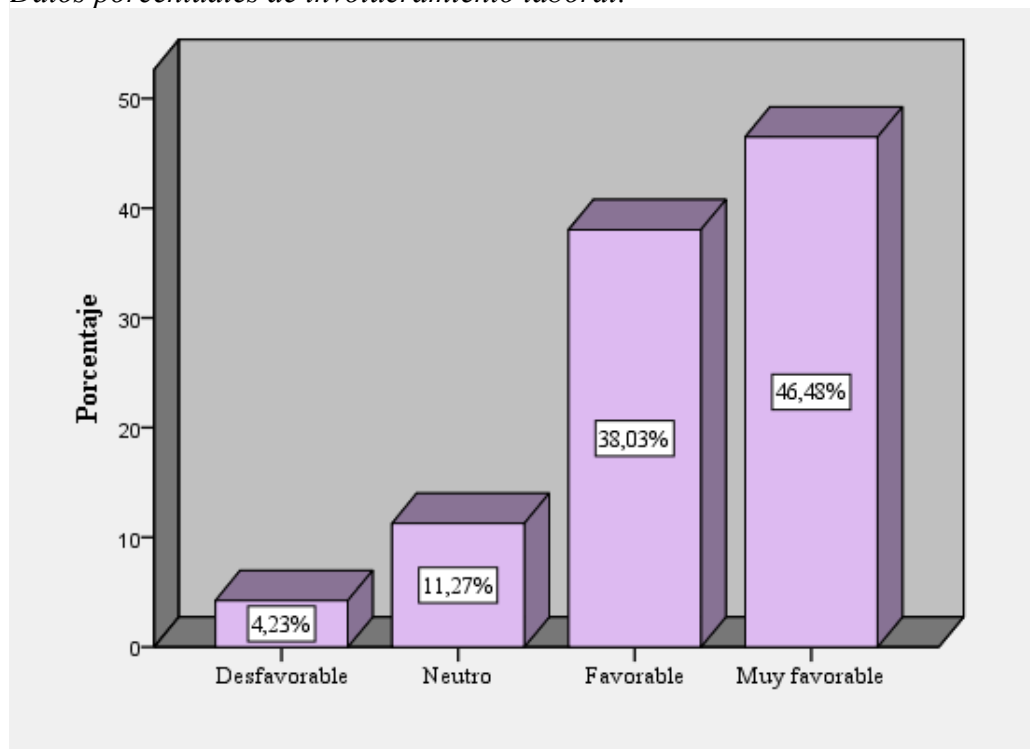
*Percepción de la dimensión involucramiento laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	3	4,2	4,2
Neutro	8	11,3	15,5
Favorable	27	38,0	53,5
Muy favorable	33	46,5	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla presenta los datos correspondientes a la segunda dimensión del clima organizacional.

**Figura 15**

*Datos porcentuales de involucramiento laboral.*



*Nota.* El gráfico ilustra la distribución porcentual de la dimensión involucramiento laboral.

En la tabla 16 y figura 15, se presentan los resultados de la dimensión involucramiento laboral. Un 4,2% de los participantes califican su involucramiento como desfavorable, lo que indica que una pequeña proporción no se siente comprometida o identificada con la organización. Un 11,3% tiene una percepción neutra, lo que sugiere que algunos empleados no tienen una opinión firme sobre su nivel de compromiso con la institución.

Sin embargo, un 38,0% percibe su involucramiento como favorable, lo que refleja que una parte significativa de los empleados se siente positiva y comprometida con el éxito organizacional, lo que se puede asociar con factores como el sentido de pertenencia y el reconocimiento de su papel dentro de la institución. Lo más destacado es que un 46,5% de los administrativos considera que su involucramiento es muy favorable, lo que indica que más de la mitad de los empleados se sienten altamente comprometidos con los valores de la organización, su éxito y su desarrollo profesional dentro de ella.

**Tabla 17**

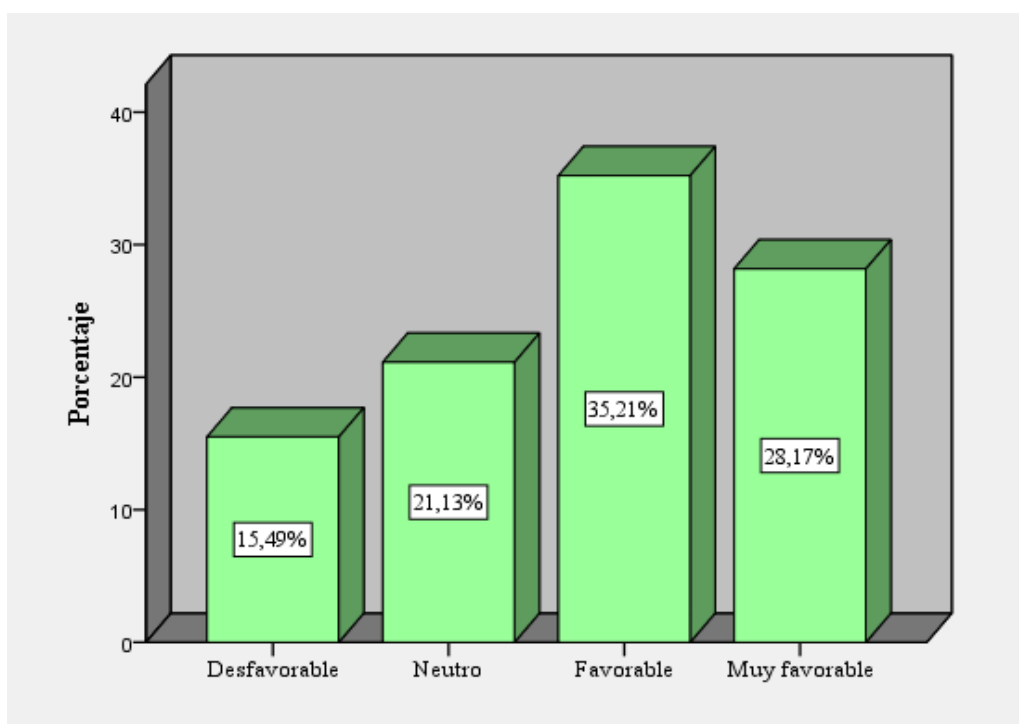
*Percepción de la dimensión supervisión.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	11	15,5	15,5
Neutro	15	21,1	36,6
Favorable	25	35,2	71,8
Muy favorable	20	28,2	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla presenta los datos correspondientes a la tercera dimensión del clima organizacional.

**Figura 16**

*Datos porcentuales de supervisión*



*Nota.* El gráfico ilustra la distribución porcentual de la dimensión correspondiente a la supervisión.

En la tabla 17 y en la figura 16, se presentan los resultados sobre cómo los administrativos perciben la supervisión y el apoyo brindado por sus superiores. Un 15,5% de los participantes considera la supervisión como desfavorable, lo que sugiere que una pequeña proporción de empleados no siente que sus superiores brinden el apoyo necesario para superar obstáculos ni promuevan una

gestión eficiente en el lugar de trabajo. Un 21,1% tiene una percepción neutra, lo que indica que una parte de los empleados no tiene una opinión clara sobre el nivel de apoyo y supervisión que reciben.

Sin embargo, un 35,2% de los participantes perciben la supervisión como favorable, lo que refleja que más de una tercera parte de los empleados siente que la supervisión en la organización contribuye positivamente, apoyando en la superación de obstáculos, mejorando los métodos de trabajo y brindando claridad en las responsabilidades del puesto. Un 28,2% considera la supervisión como muy favorable, lo que indica que una proporción considerable de empleados valora de manera muy positiva el trato justo y el incentivo para mejorar continuamente, lo que subraya la efectividad de la supervisión en la organización.

**Tabla 18**

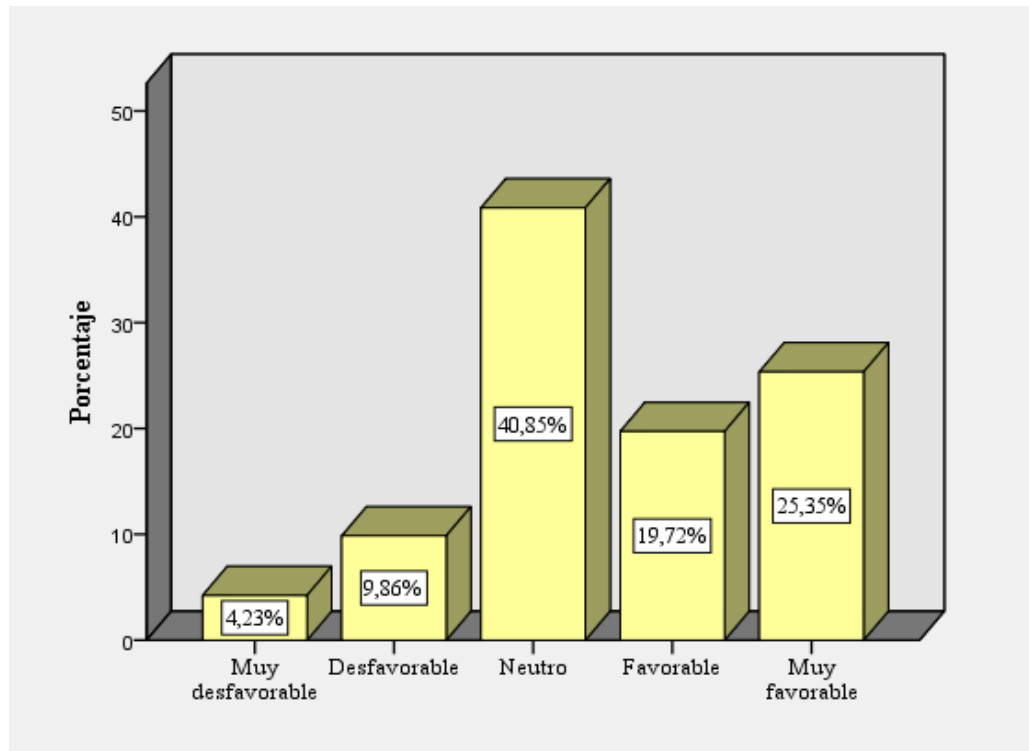
*Percepción de la dimensión comunicación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	3	4,2	4,2
Desfavorable	7	9,9	14,1
Neutro	29	40,8	54,9
Favorable	14	19,7	74,6
Muy favorable	18	25,4	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla presenta los datos correspondientes a la cuarta dimensión del clima organizacional.

**Figura 17**

*Datos porcentuales de la dimensión comunicación.*



*Nota.* El gráfico ilustra la distribución porcentual de la dimensión correspondiente a la comunicación.

La tabla 18 y la imagen 17 refleja cómo los administrativos evalúan la comunicación. Un 15,5% de los participantes tiene una percepción desfavorable, lo que indica que una parte de los empleados considera que la comunicación no fluye de manera adecuada, que la relación entre equipos no es armónica o que no se fomenta suficientemente la comunicación interna. Un 21,1% de los encuestados tiene una percepción neutra, lo que sugiere que no identifican claramente fortalezas o debilidades significativas en este aspecto.

Por otro lado, un 35,2% considera la comunicación como favorable, lo que significa que una proporción importante de los administrativos percibe que la información fluye bien, que hay colaboración entre las diferentes áreas y que las relaciones en los equipos de trabajo son positivas. Además, un 28,2% califica la comunicación como muy favorable, destacando que, para ellos, la organización

fomenta de manera ejemplar la comunicación interna y la colaboración entre las oficinas.

**Tabla 19**

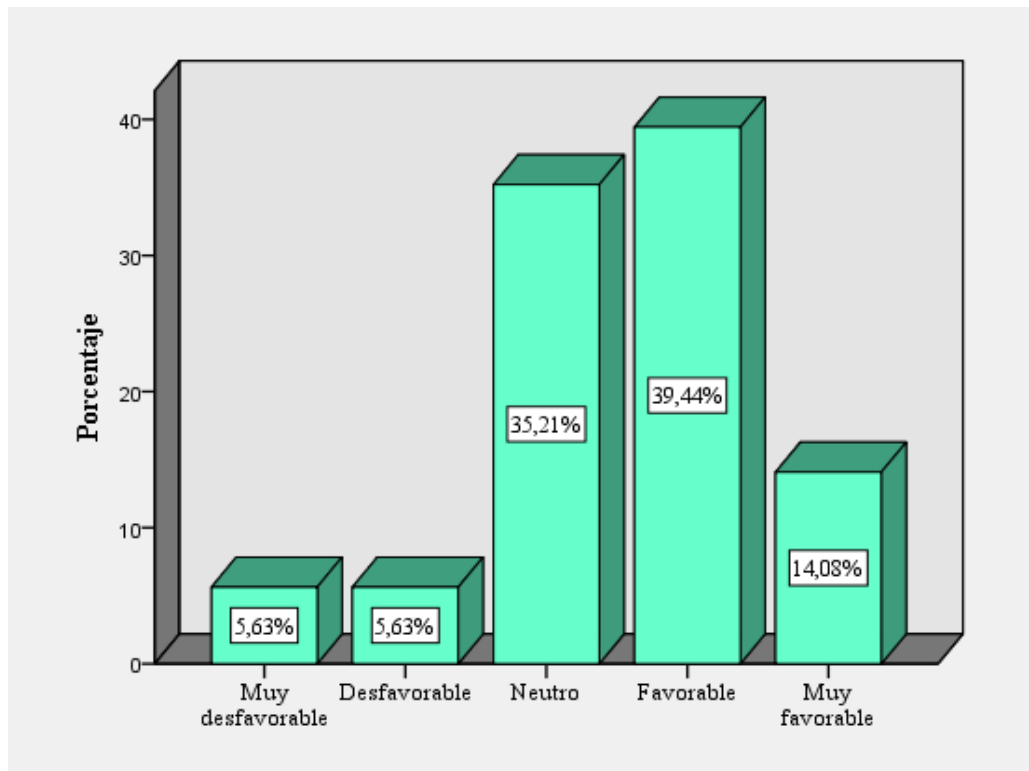
*Percepción de la dimensión condiciones laborales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	4	5,6	5,6
Desfavorable	4	5,6	11,3
Neutro	25	35,2	46,5
Favorable	28	39,4	85,9
Muy favorable	10	14,1	100,0
Total	71	100,0	

*Nota.* La tabla presenta los datos correspondientes a la quinta dimensión del clima organizacional.

**Figura 18**

*Datos porcentuales de la dimensión condiciones laborales.*



*Nota.* El gráfico ilustra la distribución porcentual de la dimensión correspondiente a las condiciones laborales.

La tabla 19 y la figura 18 muestran los resultados de la percepción de la dimensión de condiciones laborales. Un 15,5% de los encuestados tiene una percepción desfavorable, lo que indica que consideran que las instalaciones no son adecuadas o que los recursos disponibles no facilitan el trabajo de manera efectiva. Por otro lado, un 21,1% tiene una percepción neutra, sugiriendo que este grupo no identifica claramente ni fortalezas ni debilidades en las condiciones laborales. Un 35,2% de los participantes percibe las condiciones laborales como favorables, lo que sugiere que, para una proporción importante de los administrativos, las condiciones físicas y los recursos de trabajo son satisfactorios y apoyan el desempeño de sus funciones. Finalmente, un 28,2% califica este aspecto como muy favorable, lo que implica que este grupo valora altamente las condiciones físicas y los recursos proporcionados por la institución.

### **4.3. Resultados Inferenciales.**

#### **4.3.1. Prueba de normalidad.**

a) Planteamiento de las hipótesis.

$H_0$ : Los datos tienen una distribución normal.

$H_a$  = Los datos no tienen una distribución normal.

b) Nivel de significancia.

Confianza : 95 %

Error : 5 %

c) Prueba estadística empleada.

Para determinar si los datos presentaban una distribución normal, se sometió los datos a la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, prueba pertinente debido a que la muestra supera los 50 individuos.

**Tabla 20***Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO	,185	71	,000
Liderazgo transformacional	,193	71	,025
Liderazgo transaccional	,164	71	,003
Liderazgo pasivo	,174	71	,003
CLIMA ORGANIZACIONAL	,160	71	,000
Autorrealización	,168	71	,002
Involucramiento laboral	,173	71	,000
Supervisión	,197	71	,000
Comunicación	,172	71	,000
Condiciones laborales	,189	71	,000

*Nota.* gl (grados de libertad) Sig. (significancia).

d) Criterio de decisión.

Si  $p > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

e) Decisión y conclusión.

Cómo  $p = 0,00 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Los datos no tienen una distribución normal por lo que se empleó pruebas no paramétricas.

#### 4.3.2. Prueba de hipótesis.

En función de los problemas planteados y los objetivos definidos en la investigación, se exponen los resultados que permiten determinar la aceptación o el rechazo de la hipótesis nula o alternativa. Para llevar a cabo la contrastación de hipótesis, se empleó el coeficiente rho de Spearman, un estadístico de

asociación diseñado para evaluar la existencia de una relación lineal entre dos variables de nivel ordinal.

El coeficiente de correlación de Spearman oscila en un rango de valores comprendido entre -1 y +1. Un valor de 0 indica la ausencia de relación lineal entre las variables analizadas, mientras que valores positivos o negativos reflejan la intensidad y dirección de la asociación entre ellas.

**Tabla 21**

*Valores del coeficiente de Spearman (Rho).*

<b>Nivel</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* La tabla muestra el rango de valores del coeficiente de correlación Rho de Spearman. Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **4.3.2.1. Hipótesis general.**

##### **Hipótesis estadística.**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

##### **Nivel de significancia.**

El nivel de significancia es de  $p=0.05$ .

### Estadígrafo de prueba.

Correlación de Spearman (Rho).

**Tabla 22**

*Correlación entre las variables liderazgo y clima organizacional.*

		Liderazgo	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	1,000	,931**
	Clima organizacional	,931**	1,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	71	71

*Nota.* Sig (significancia), N (muestra). Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

### Regla de decisión.

Si  $p > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### Conclusión estadística.

Dado que el valor p obtenido ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel de significancia establecido (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En consecuencia, se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional.

#### 4.3.2.2. Hipótesis específica.

##### Hipótesis específica 01:

##### Hipótesis estadística.

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma



### **Conclusión estadística.**

Dado que el valor p obtenido ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel de significancia establecido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

### **Hipótesis específica 02:**

#### **Hipótesis estadística.**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma 2024.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma 2024.

#### **Nivel de significancia.**

El nivel de significancia es de  $p = 0.05$ .

#### **Estadígrafo de prueba.**

Correlación de Spearman.

#### **Tabla 24**

*Correlación entre las variables liderazgo transaccional y clima organizacional.*

			Liderazgo transaccional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,769**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,769**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

*Nota.* Sig (significancia), N (muestra). Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

**Regla de decisión.**

Si  $p > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Conclusión estadística.**

Dado que  $p=0.000$  es menor a  $0.05$ , se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

**Hipótesis específica 03:****Hipótesis estadística.**

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma 2024.

$H_a$ : Existe relación significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma 2024.

**Nivel de significancia.**

El nivel de significancia es de  $p= 0.05$ .

**Estadígrafo de prueba.**

Correlación de Spearman (Rho).

**Tabla 25***Correlación entre las variables liderazgo pasivo y clima organizacional.*

		Liderazgo pasivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo pasivo	1,000	-,333**
	Clima organizacional	-,333**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	71
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	71

*Nota.* Sig (significancia), N (muestra). Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

### **Regla de decisión**

Si  $p > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **Conclusión estadística.**

Dado que el valor p obtenido ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel de significancia establecido (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En consecuencia, se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional.

### **4.3.3. Presentación y discusión de resultados.**

Los hallazgos de este estudio evidencian una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo y el clima organizacional. En cuanto a la hipótesis general que evalúa dicha relación, el análisis de correlación arrojó un coeficiente de  $r = 0.931$  ( $p = 0.000$ ), lo que indica una asociación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de que el liderazgo se relaciona significativamente con el clima organizacional. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que han demostrado el impacto del liderazgo en la percepción del clima organizacional. Tal es el caso de Zamora

(2023), quien, en un estudio sobre liderazgo y clima organizacional en Guayaquil, reportó un coeficiente de correlación de 0.926 y un valor  $p < 0.05$ , un valor similar al obtenido en el presente estudio, lo que refuerza la idea de que el liderazgo tiene un papel clave en la configuración del clima organizacional en distintos contextos. De manera adicional, Nabella et al. (2023), en su investigación realizada en una institución de Costa Rica, identificaron una correlación de 0.897 entre liderazgo y clima organizacional, reafirmando que un liderazgo eficaz contribuye al desarrollo de un ambiente organizacional favorable. Todo ello puede contrastarse con la teoría propuesta por Bass y Avolio (1994), quienes plantean que el liderazgo, en su esencia, desempeña un rol fundamental en la formación del clima organizacional. De acuerdo con estos autores, un liderazgo efectivo favorece un entorno de trabajo positivo al influir en la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Los resultados obtenidos en relación con la hipótesis específica revelan que el liderazgo transformacional presenta una correlación de  $r = 0.832$  ( $p = 0.000$ ), lo que evidencia una relación positiva alta y significativa con el clima organizacional. Este hallazgo respalda la premisa de que la implementación de un liderazgo transformacional contribuye a la generación de un entorno laboral favorable. De acuerdo con el estudio de Gonzales (2022) realizado en una institución, se determinó que los líderes transformacionales impulsan un clima de trabajo propicio a través de la inspiración y el compromiso, lo que concuerda con los hallazgos del presente estudio. Asimismo, Cevallos (2020), en un estudio desarrollado en Loja, identificó que el liderazgo transformacional guarda una fuerte relación con un clima organizacional positivo, obteniendo un coeficiente de  $r = 0.873$  y  $p = 0.000$ , lo que respalda la validez de los resultados alcanzados en esta investigación. Estos resultados se sustentan en la teoría propuesta por Bass (1985), quien describe al liderazgo transformacional como un proceso mediante el cual los líderes generan cambios significativos en las organizaciones al influir en las emociones, valores y motivaciones de sus seguidores, favoreciendo así un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y orientado al logro de metas comunes.

Respecto al liderazgo transaccional, el análisis evidenció una correlación de  $r = 0.769$  ( $p = 0.000$ ), lo que también denota una relación positiva alta y significativa con el clima organizacional. Este estilo de liderazgo, basado en un sistema estructurado de recompensas y sanciones, incide notablemente en la percepción del ambiente laboral, especialmente en la claridad de las expectativas y la estabilidad organizacional. En ese sentido, Góngora (2023), en su estudio sobre una universidad privada en Lima, encontró que los líderes transaccionales lograron preservar la estabilidad organizativa y optimizar las condiciones laborales mediante la aplicación de sistemas de incentivos bien definidos. Por otro lado, Limo y Quispe (2020), en su investigación realizada en Chimbote, identificaron una correlación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, con un coeficiente de  $Rho = 0.72$ , lo que refuerza la relación estrecha entre estos dos elementos. En consonancia con estos hallazgos, Burns (1978) argumenta que, si bien el liderazgo transaccional carece del nivel inspirador del transformacional, sigue ejerciendo un impacto relevante en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Por su parte, los resultados relacionados con el liderazgo pasivo reflejaron una correlación de  $r = -0.333$  ( $p = 0.000$ ), lo que indica una relación negativa moderada y significativa con el clima organizacional. Este resultado sugiere que, a medida que predomina un estilo de liderazgo pasivo, la percepción del ambiente laboral tiende a deteriorarse. La falta de dirección clara, la ausencia de supervisión activa y la indiferencia ante las necesidades del equipo pueden generar incertidumbre, desmotivación y disminución de la cohesión grupal, afectando negativamente el clima organizacional. En consonancia con estos hallazgos, Castillo (2022), en un estudio desarrollado en Lima, reportó que el liderazgo pasivo se asocia con ambientes laborales desfavorables, lo que corrobora la tendencia observada en el presente análisis y subraya la importancia de un liderazgo activo para promover entornos organizacionales saludables. Estos efectos adversos han sido teóricamente fundamentados por Bass y Avolio (2004), quienes sostienen que la pasividad en el liderazgo debilita la estructura organizacional, reduce la efectividad del equipo y minimiza el compromiso de los colaboradores.

En conclusión, los hallazgos de este estudio confirman que las distintas dimensiones del liderazgo guardan una relación significativa con el clima organizacional. En particular, el liderazgo transformacional y transaccional generan un impacto positivo en el entorno laboral, mientras que el liderazgo pasivo tiene una influencia perjudicial. Estos resultados están en sintonía con diversas investigaciones previas y resaltan la importancia de contar con líderes activos y comprometidos para fomentar un ambiente de trabajo estable y productivo, especialmente en el ámbito administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. La coincidencia con estudios previos como los de Zamora (2023), Gonzales (2022), Cevallos (2020), Góngora (2023) y Castillo (2022) fortalece la validez de estos hallazgos y aporta una base fundamentada para futuras investigaciones en este campo.

#### **Fortalezas y limitaciones del estudio.**

Las fortalezas de esta investigación radican principalmente en el enfoque integral del análisis, ya que se abordaron distintas dimensiones del liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo) y su relación con el clima organizacional. Esto permitió obtener un panorama completo sobre cómo los estilos de liderazgo influyen en la percepción del ambiente laboral en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. Además, la utilización de métodos cuantitativos y pruebas estadísticas robustas, como el coeficiente Rho de Spearman, garantizó la confiabilidad de los resultados, asegurando que las conclusiones se fundamentaran en datos objetivos y significativos.

Sin embargo, entre las limitaciones, se destaca el carácter transversal del estudio, lo que implica que los datos fueron recolectados en un solo momento, limitando la posibilidad de identificar cambios o tendencias a lo largo del tiempo. Asimismo, el enfoque en una sola institución restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales, dado que factores culturales o estructurales podrían influir en los resultados. Por último, la percepción de los participantes puede estar condicionada por factores subjetivos o externos al liderazgo y el clima organizacional, lo que podría haber afectado las respuestas obtenidas. A pesar de ello, estas limitaciones no desvirtúan la relevancia del

estudio, sino que abren oportunidades para futuras investigaciones que profundicen y amplíen el análisis en diversos contextos y periodos de tiempo.

## CONCLUSIONES

La investigación ha demostrado que existe una relación positiva significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024. El valor de significancia obtenido fue  $p = 0.000$ , lo que está por debajo del umbral establecido de  $p < 0.05$ , confirmando la aceptación de la hipótesis alterna. Además, el coeficiente de correlación de  $Rho = 0.931$  refleja una correlación positiva muy alta entre ambas variables, lo que evidencia la fuerte influencia del liderazgo sobre la percepción del clima organizacional. Estos resultados sugieren que un liderazgo más eficiente y proactivo contribuye a un clima organizacional más favorable, promoviendo un ambiente laboral más armónico y productivo.

Se corroboró la existencia de una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. El nivel de significancia fue  $p = 0.000$ , por lo que se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de  $Rho = 0.832$  refleja una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto sugiere que el liderazgo transformacional, basado en la inspiración, motivación y desarrollo personal del equipo, contribuye a un clima organizacional favorable, motivador y participativo.

Se encontró una relación positiva significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024. El nivel de significancia fue  $p = 0.000$ , menor a  $0.05$ , por lo que se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de  $Rho = 0.769$  indica una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto sugiere que cuando el líder establece objetivos claros, promueve acuerdos explícitos y refuerza el cumplimiento mediante recompensas, se logra un impacto positivo en el clima organizacional. Sin embargo, este estilo de liderazgo, basado en relaciones más transaccionales y menos emocionales, explica la menor correlación en comparación con el liderazgo transformacional.

Se encontró una relación negativa significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024. El nivel de significancia fue  $p = 0.03$ , menor a  $0.05$ , por lo que se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de  $Rho = - 0.333$

indica una correlación negativa moderada entre ambas variables. Esto sugiere que la falta de involucramiento activo, la escasa orientación y la ausencia de toma de decisiones por parte del líder afectan negativamente el clima organizacional, disminuyendo la motivación, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Este resultado refuerza la idea de que los líderes pasivos tienden a generar un ambiente laboral desfavorable y desmotivador.

Los resultados reflejan que las diferentes dimensiones del liderazgo tienen un impacto significativo en la percepción del clima organizacional. El liderazgo transformacional presenta el coeficiente más alto porque se enfoca en aspectos emocionales y motivacionales, promoviendo un desarrollo personal y colectivo que genera un clima organizacional altamente positivo. Por otro lado, el liderazgo transaccional, aunque efectivo para mantener claridad y recompensas, tiene una correlación ligeramente menor porque se basa en relaciones más estructuradas que no necesariamente promueven el desarrollo emocional del equipo. Finalmente, el liderazgo pasivo muestra una correlación negativa porque su ausencia de dirección y apoyo provoca desorganización, falta de motivación y un clima organizacional desfavorable. Estos hallazgos resaltan la importancia de promover estilos de liderazgo activo y comprometido, priorizando enfoques transformacionales que no solo alcancen objetivos organizacionales, sino que también fortalezcan el bienestar y la percepción positiva del ambiente laboral.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Alta Dirección y a la Oficina de Recursos Humanos implementar un programa formativo dirigido a fortalecer habilidades específicas del liderazgo efectivo en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. Este programa puede incluir talleres interactivos, charlas con especialistas, sesiones prácticas, espacios de reflexión grupal e individual, y seguimiento posterior a los participantes.

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos la implementación de un módulo especializado en liderazgo transformacional dentro del programa formativo de liderazgo efectivo. Este módulo deberá centrarse en el desarrollo de habilidades clave, tales como la inspiración, la motivación del equipo, la comunicación efectiva y el reconocimiento del potencial individual de los colaboradores. Además, se sugiere invitar a un especialista en este estilo de liderazgo que dirija las sesiones y comparta su experiencia práctica, permitiendo así una formación más profunda y aplicada.

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos implementar un sistema de incentivos y reconocimiento que fortalezca el desempeño y la motivación de los administrativos, mejorando el clima organizacional.

Finalmente, se sugiere a la Oficina de Recursos Humanos implementar un sistema de autoevaluación y coevaluación periódica para identificar y reflexionar sobre las conductas pasivas de los líderes, acompañado de talleres prácticos dirigidos a desarrollar habilidades de liderazgo activo.

## REFERENCIAS

- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), pp. 187-195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Antonakis, J., Avolio, B., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B., Bass, B., y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Badillo Vega, R. (2022). Liderazgo universitario: un análisis cualitativo del estilo de liderazgo de rectores. *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*, 15, 1-26. doi: 10.11144/Javeriana.m15.lua.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications* (3.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2004) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., y Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(2), 231–272.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Liderazgo transformacional* (2.<sup>a</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Bautista, M. E. (2009). *Manual de metodología de Investigación*. (3ed). TAUTIP, S.R.L.
- Bazallar, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Revista de investigación científica y tecnológica*. 1(2). <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Botello, E., Beltrán, B. y Cárdenas, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *EDUMECENTRO*, 13(1), 283-289. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S207728742021000100283&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207728742021000100283&lng=es&tlng=es).
- Brunet, L. (2006). *El Clima de trabajo en la Organización: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Bueno, D. y Orozco, L. (2021). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/0852e99f-35c8-4421-881a-9b70c4c45bf9/content>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castillo, R. (2022). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima - 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14737>
- Castro, M., Mamani, L., y Schiaffino, T. (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C. en el año 2016*. <http://hdl.handle.net/10757/621728>
- Cevallos, C. (2020). Liderazgo y clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad de y provincia de Loja. *Sur Academia*, 30 (2), 59-68. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/266>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10.ª ed.).

McGraw-Hill.

Cruz Solano, E. (2008). La ética en la investigación. *Revista de la universidad industrial de santander. salud*, 40(2), 68-70.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343835680001>

Dávila Newman, G., (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>

Dávila, R. y Agüero, E. (2023). Relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional de las escuelas de educación de una universidad pública de Perú. *Revista Conrado*, 19(90), 217-223.

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3773>

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Derue, D., Nahrgang, J., Wellman, N., y Humphrey, S. (2011). Teorías de rasgos y comportamientos de liderazgo: Una integración y prueba meta-analítica de su validez relativa. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>

Duran Rodríguez, M. (2019). El Liderazgo y su papel en el desempeño laboral. *Revista Costarricense de Psicología*, 25(38), 11-21.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748703006>

Fiedler, F. (1967). *Un modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo*. McGraw-Hill.

García, A., Melián, L., y Sánchez, S. (2012). El liderazgo transformacional como base para la innovación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 145–158. <https://doi.org/10.5093/tr2012a21>

Gavino, T. (2022). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una unidad educativa del cantón Milagro, Ecuador* [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado,

Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107697>

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué puede ser más importante que el coeficiente intelectual*. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones B, S. A.

Góngora Calderón, D. (2023). *Estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en una universidad privada de la ciudad de Lima* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres].  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3898/gongora\\_cda.pdf;jsessionid=2D9616AA8099BFE39F781C49F469979B?sequence=3](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3898/gongora_cda.pdf;jsessionid=2D9616AA8099BFE39F781C49F469979B?sequence=3)

González, J. (2022). *Liderazgo y clima organizacional en la institución educativa departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena* [Tesis de maestría, Universidad de La Guajira].  
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/44e0e269-1f70-4a03-a809-2d1b51e48b4e/content>

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-7)

Gupta, R., y Singh, P. (1980). Liderazgo y acción creativa en las organizaciones: Un estudio de caso. *Indian Journal of Industrial Relations*, 15(3), 401-417.  
<https://www.jstor.org/stable/27768644>

Gupta, V., & Singh, J. (1980). Leadership and its impact on organizational effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations*, 16(1), 18-32. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27755146>

Hernández García, T. J., Duana Ávila, D., y Polo Jiménez, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2).  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2616-](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-)

79642022000100135

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-HILL Interamericana Editores.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1985). *Dirección de recursos humanos: Comportamiento organizacional y desarrollo de liderazgo* (1.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1970). *La motivación en el trabajo: Un enfoque de motivación-higiene* (1.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Informe de evaluación institucional*. INEI.  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/2022/informe-evaluacion-institucional.pdf>

Judge, T., y Piccolo, R. (2004). Liderazgo transformacional y transaccional: Una prueba meta-analítica de su validez relativa. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Judge, T., y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kirkpatrick, S., y Locke, E. (1991). El liderazgo: ¿importan los rasgos? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274672>

Lewin, K. (1939). Teoría de campo y experimento en psicología social: Conceptos y métodos. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868–872.  
<https://doi.org/10.1086/217677>

- Lewin, K. (1951). *Teoría de campo en las ciencias sociales: Documentos teóricos seleccionados*. Harper & Row.
- Lewin, K. (1969). *Teoría del campo en las ciencias sociales* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Morata.
- Ley 30220 de 2022. (2022, 21 de julio). Congreso de la República. Diario oficial el peruano Art. 3. <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- Likert, R. (1961). *Nuevos patrones de gestión*. McGraw-Hill.
- Limo, M., y Quispe, R. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios. *Sciendo*, 26 (3), 255-258. <https://doi.org/10.17268/sciende.2023.036>
- Lord, R., y Alliger, G. (1986). Un metaanálisis de la relación entre los rasgos de personalidad y las percepciones de liderazgo: Un procedimiento de generalización de validez. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Louffat Olivares, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Cengage Learning Editores.
- Loya Loya, S. F. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. Trillas.
- Lussier, R. N y Achua, C.F. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4<sup>a</sup> Ed.). Cengage Learning Editores.
- Mann, R. (1959). Una revisión de la relación entre la personalidad y el rendimiento en grupos pequeños. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0045614>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and leadership. *The Psychological Bulletin*, 56(5), 241-270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Díaz de Santos.
- Maxwell, J. (1999). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.

- Méndez Álvarez, C.E. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Alfaomega.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2016). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2023). *Informe trimestral del mercado laboral: Situación del empleo 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5543656/4930047-ite-2023-t2%282%29.pdf?v=1703860060>
- Mora, C. (2020). *Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8490/Mora\\_AJ.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8490/Mora_AJ.pdf)
- Mujia Gonzáles, M y Pérez Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13 (24), 290-304. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Nabella et al., (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 10(36), 15-151. [10.36941/jesr-2022-0127](https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127)
- Northouse, P. (2019). *Liderazgo: Teoría y práctica* (8.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_dialogue/%40act\\_emp/documents/publication/wcms\\_841370.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_841370.pdf)

- Palma, R. (2019). *Clima organizacional: Factores y dimensiones que influyen en la productividad laboral*. Editorial Académica Española.
- Pariona Luque, R., Rivero Pariona, Z., González Ríos, R. e Hinojosa Benavides, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (93). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>
- Pedraja et al. (2020). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1(1), 184-199. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781011/29062781011.pdf>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Bernasconi, A., y Muñoz, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29 (3), 718-330. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
- Pertuz Belloso, R. (2014). Estudio de los tipos de supervisión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3), 53-67. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412013000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000300004&lng=es&tlng=es).
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Prisse, K. (2021). *El liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los docentes de los centros educativos de la ciudad de Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/68091a8c-71b6-4cef-8963-d2f672bff588>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. Limusa Noriega editores

- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., y Álvarez de Fernández, T. (2022). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª Ed.). Pearson
- Rodríguez et al. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13 (36), 102-123. <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>.
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sánchez, M. (2020). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Segredo Pérez, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 64-214. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013)
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2019). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5 (11), 117-125. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Stogdill, R. (1948). Factores personales asociados con el liderazgo: Un repaso de la literatura. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (1996). *Administración* (6ª ed.). Pearson.

- Sumba, R., Moreno, J., y Chóez, S. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Guayaquil*, 10(1), 45-60. [https://www.researchgate.net/publication/380072989\\_Clima\\_Organizacional\\_ como\\_Factor\\_del\\_Desempeno\\_Laboral\\_en\\_las\\_Mipymes\\_en\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/380072989_Clima_Organizacional_ como_Factor_del_Desempeno_Laboral_en_las_Mipymes_en_Ecuador)
- Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. (2022). Reglamento de Organización y Funciones. Recuperado de: [https://www.unaat.edu.pe/documentos/transparencia\\_universitaria/Doc\\_Gestion/gestion\\_administrativa/ROF\\_2022.pdf](https://www.unaat.edu.pe/documentos/transparencia_universitaria/Doc_Gestion/gestion_administrativa/ROF_2022.pdf)
- Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. (2023). Estatuto modificado. Recuperado de: [https://www.unaat.edu.pe/documentos/transparencia\\_universitaria/Doc\\_Gestion/gestion\\_general/Estatuto\\_mod\\_2023.pdf](https://www.unaat.edu.pe/documentos/transparencia_universitaria/Doc_Gestion/gestion_general/Estatuto_mod_2023.pdf)
- Uribe Prado, J.F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. Editorial el manual moderno.
- Vargas, Z. (2019). Desafíos y oportunidades en el desarrollo de liderazgo. *Revista Educación*, 33 (1), 155-165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Yataco, F. (2022). *Liderazgo de gestión y clima organizacional en instituciones educativas de Cañete* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. Universidad Nacional de Huancavelica. <https://repositorio.unh.edu.pe/items/0d72f84c-6ea3-40c3-b11f-cecf95e27eff>
- Zaccaro, S. (2007). Perspectivas basadas en los rasgos del liderazgo. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zamora, F. (2023). *Liderazgo administrativo y el clima organizacional en una empresa de Guayaquil* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123583>

## **ANEXOS**

### Anexo 01: Matriz de consistencia.

**Título:** El liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

**Autora:** Evelyn Esmeralda Llacza Inga

**Asesor:** Fredy Orlando Soto Cárdenas

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
<p><b>Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b> Liderazgo</p>	D1: Liderazgo transformacional	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo. <b>Método:</b> Deductivo, descriptivo correlacional. <b>Tipo:</b> Investigación pura. <b>Nivel:</b> Correlacional. <b>Diseño:</b> No experimental, transeccionales correlacionales. <b>Población:</b> Administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. 74 sujetos <b>Muestra:</b> 71 sujetos <b>Muestreo:</b> No probabilístico por conveniencia. <b>Unidad de análisis:</b> Administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. <b>Instrumento de recolección de datos:</b> <b>V1: Liderazgo</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>V2: Clima organizacional</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Ética en la investigación:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alineado a Normas APA.</li> <li>▪ Participación informada y consentida de los encuestados.</li> <li>▪ Originalidad del trabajo.</li> </ul> </p>
<p><b>Problema específico 01:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?</p>	<p><b>Objetivo específico 01:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>	<p><b>Hipótesis Específico 01:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma 2024.</p>		D2: Liderazgo transaccional	
<p><b>Problema específico 02:</b> ¿Qué relación existe el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?</p>	<p><b>Objetivo específico 02:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>	<p><b>Hipótesis específica 02:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>		D3: Liderazgo pasivo	
<p><b>Problema específico 03:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?</p>	<p><b>Objetivo específico 03:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>	<p><b>Hipótesis específica 03:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Clima Organizacional</p>	D1: Autorrealización	
				D2: Involucramiento laboral	
				D3: Supervisión	
				D4: Comunicación	
				D5: Condiciones laborales	

## Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.

**Título:** Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

**Autora:** Evelyn Esmeralda Llacza Inga

**Asesor:** Fredy Orlando Soto Cárdenas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	ESCALA DE VALORACIÓN
V.I: Liderazgo	El liderazgo es la capacidad de trabajar con un equipo e influir en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar (Bass y Avolio,1985). El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2019, p. 78).	El liderazgo es el proceso de dirigir y orientar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos comunes. La variable se midió en función a tres dimensiones (Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo) extraídas de la teoría de Bass y Avolio y medida en términos de 20 ítems que forman parte del instrumento aplicado.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1,2,3	Cuestionario	Escala ordinal tipo Likert, con Cinco opciones de respuesta: ▪ Muy de acuerdo (5). ▪ De acuerdo (4). ▪ Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3). ▪ En desacuerdo (2). ▪ Muy en desacuerdo (1).
				Motivación inspiracional	4,5		
				Consideración individualizada	6,7,8		
				Estimulación intelectual	9,10		
			Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	11,12		
				Dirección por excepción activa	13,14,15		
Liderazgo pasivo	Dirección por excepción pasiva	16,17					
	Laissez faire	18,19,20					
V.D: Clima Organizacional	El clima organizacional es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma,2019).	El clima organizacional es la percepción que construyen las personas, considerando diversas características. En la investigación se analiza esta variable a través de cinco dimensiones claves propuestas por Sonia Palma. Estas dimensiones abarcan desde la autorrealización hasta las condiciones laborales, cada uno con sus respectivos indicadores que serán medidos a través de un cuestionario que aborda 20 ítems.	Autorrealización	Satisfacción personal	1,2,3	Cuestionario	Escala ordinal tipo Likert, con Cinco opciones de respuesta: ▪ Muy de acuerdo (5). ▪ De acuerdo (4). ▪ Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3). ▪ En desacuerdo (2). ▪ Muy en desacuerdo (1).
				Desarrollo profesional	4,5		
			Involucramiento laboral	Compromiso	6,7		
				Motivación	8,9		
			Supervisión	Apoyo	10,11,12		
				Claridad	13,14		
			Comunicación	Relaciones personales	15,16		
				Colaboración	17,18		
			Condiciones laborales	Condiciones físicas	19		
				Recursos	20		

### Anexo 03: Instrumento de recolección de datos.

#### Cuestionario

N.º de encuesta	
Fecha	/ /

#### 1. Introducción:

Estimado encuestado:

La presente encuesta tiene por finalidad obtener información para desarrollar el proyecto de tesis “Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024”, por lo que se agradece su colaboración para lograr los objetivos planteados. La información es confidencial y será utilizada sólo con fines de investigación académica. Precizando que al responder el presente cuestionario usted ha sido informado y su participación es totalmente voluntaria.

#### 2. Datos del encuestado:

Completar según considere.

##### Género

Femenino

Masculino

#### 3. Variable Independiente: Liderazgo

La escala de valores de respuesta corresponde a:

Escala	
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Marque con un aspa (X) sólo una opción:

<b>Variable Independiente: Liderazgo</b>									
D1: Liderazgo transformacional					Escala				
					5	4	3	2	1
1.	Considero que mi jefe actúa de modo que se gana el respeto de los demás.								
2.	Percibo que mi jefe va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.								
3.	Observo que mi jefe muestra confianza ante los demás.								
4.	Considero que mi jefe motiva a los demás a tener confianza en sí mismo.								
5.	Percibo que mi jefe construye una visión motivante del futuro.								
6.	Siento que mi jefe escucha atentamente mis intereses.								
7.	Valoro que mi jefe provee consejo útil para mi desarrollo.								
8.	Observo que mi jefe sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.								
9.	Percibo que mi jefe dedica tiempo a orientar.								
10.	Considero que mi jefe estimula a expresar nuevas ideas.								
D2: Liderazgo transaccional					Escala				
					5	4	3	2	1
11.	Observo que mi jefe interactúa personalmente con cada uno de sus colaboradores.								
12.	Percibo que mi jefe expresa satisfacción cuando se cumple con lo esperado.								
13.	Reconozco que mi jefe aclara la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.								
14.	Considero que mi jefe ofrece recompensas por el cumplimiento de metas.								
15.	Noto que mi jefe reconoce públicamente a los colaboradores que logran resultados destacados.								
D3: Liderazgo pasivo					Escala				
					5	4	3	2	1
16.	Mi jefe está presente cuando surgen problemas importantes.								
17.	Mi jefe se involucra activamente cuando ocurre alguna situación relevante.								
18.	Mi jefe afronta los problemas desde el inicio, sin esperar a que se agraven.								
19.	Mi jefe interviene de manera oportuna, incluso sin que se le solicite ayuda directamente.								
20.	Mi jefe toma decisiones importantes con responsabilidad y sin evasivas.								

#### 4. Variable Dependiente: Clima organizacional

La escala de valores de respuesta corresponde a:

Escala	
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Marque con un aspa (X) sólo una opción:

Variable Dependiente: Clima Organizacional						
D1: Autorrealización		Escala				
		5	4	3	2	1
1.	Considero que se valora los altos niveles de desempeño.					
2.	Observo que los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
3.	Valoro que se reconozcan los logros en el trabajo.					
4.	Observo que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
5.	Presumo que existen oportunidades de progresar en la institución.					
D2: Involucramiento Laboral		Escala				
		5	4	3	2	1
6.	Me siento comprometido con el éxito en la organización.					
7.	Considero que soy un factor clave para el éxito de la organización.					
8.	Tengo claridad sobre los valores en la institución.					
9.	Pienso que la organización es buena opción para alcanzar el éxito profesional.					
D3: Supervisión		Escala				
		5	4	3	2	1
10.	Percibo que el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
11.	Observo que, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
12.	Considero que se anima a los empleados a buscar oportunidades de mejora.					
13.	Considero que las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
14.	Aprecio que existe un trato justo en la institución.					
D4: Comunicación		Escala				
		5	4	3	2	1
15.	Siento que en la organización la información fluye adecuadamente.					
16.	Observo que, en los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
17.	Considero que la institución fomenta la comunicación interna.					
18.	Percibo que existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
D5: Condiciones laborales		Escala				
		5	4	3	2	1
19.	Observo que las condiciones físicas de mi centro de trabajo son óptimas.					
20.	Considero que se dispone de recursos que facilitan el trabajo.					

### Anexo 04: Ficha técnica de instrumento.

#### Ficha técnica del instrumento: Variable Liderazgo

Ficha técnica	
Nombre:	Cuestionario
Autor:	Evelyn Esmeralda Llacza Inga
Año de edición:	2024
Adaptación:	Castro y Schiaffino (2016)
Dimensiones:	Explora las dimensiones: D1: Liderazgo transformacional D2: Liderazgo transaccional D3: Liderazgo pasivo
Ámbito de aplicación:	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma
Administración:	Individual
Duración:	20 minutos aproximadamente
Objetivo:	Evaluar la variable liderazgo.
Validez:	Respecto a la validez del instrumento los datos de los 3 expertos indican que el cuestionario es válido en su contenido (Claridad, Relevancia y Pertinencia) en todos sus reactivos.
Confiabilidad:	Análisis de confiabilidad con la prueba estadística alfa de Cronbach.
Aspectos a evaluar:	El cuestionario está constituido por 20 ítems distribuidos en tres dimensiones. A continuación, se detalla: D1: Liderazgo transformacional: 10 ítems D2: Liderazgo transaccional: 05 ítems D3: Liderazgo pasivo: 05 ítems

Ficha técnica del instrumento: Variable clima organizacional

Ficha técnica	
Nombre:	Cuestionario
Autor:	Llaza Inga Evelyn Esmeralda
Año de edición:	2024
Adaptación:	Palma (2019)
Dimensiones:	Explora las dimensiones: D1: Autorrealización D2: Involucramiento laboral D3: Supervisión D4: Comunicación D5: Condiciones laborales
Ámbito de aplicación:	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma
Administración:	Individual
Duración:	20 minutos aproximadamente
Objetivo:	Evaluar la variable Clima Organizacional
Validez:	Respecto a la validez del instrumento los datos de los 3 expertos, indica que el cuestionario es válido en su contenido (Claridad, Relevancia y Pertinencia) en todos sus reactivos.
Confiabilidad:	Análisis de confiabilidad con la prueba estadística alfa de Cronbach.
Aspectos a evaluar:	El cuestionario está constituido por 20 ítems distribuidos en seis dimensiones. A continuación, se detalla: D1: Autorrealización: 05 ítems D2: Involucramiento laboral: 4 ítems D3: Supervisión: 05 ítems D4: Comunicación: 4 ítems D5: Condiciones laborales: 2 ítems

## Anexo 05: Validación de instrumento.

### VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

#### 1. Datos generales:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante : Luciano Alipio Rober Anibal  
 1.2. Grado académico del Informante : Doctor en administración.  
 1.3. Institución donde labora : Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.  
 1.4. Título de la Investigación : Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.  
 1.5. Tipo del Instrumento : Cuestionario  
 1.6. Autor del Instrumento : Llacza Inga Evelyn Esmeralda

#### 2. Aspectos de validación:

N°	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.				80%	
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación					85%
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.					85%
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información				80%	
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.				80%	
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					87%
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable					85%
8.	Coherencia	Entre el problema , la hipótesis variables e indicadores					90%
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					85%
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación					85%

#### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### 3. Promedio de valoración:

84.2 %

Tarma, 30 de setiembre de 2024

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
 ALTOANDINA DE TARMA  
  
 Dr. Rober Anibal Luciano Alipio  
 DOCENTE PRINCIPAL

Dr. Rober Anibal Luciano Alipio  
 Experto Informante

## VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

### 1. Datos generales:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante : Baldeon Romero Walter Fernando  
 1.2. Grado académico del Informante : Maestro en Gestión Pública  
 1.3. Institución donde labora : Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.  
 1.4. Título de la Investigación : Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional. Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.  
 1.5. Tipo del Instrumento : Cuestionario  
 1.6. Autor del Instrumento : Llacza Inga Evelyn Esmeralda

### 2. Aspectos de validación:

N°	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.					85
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación				80	
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.				80	
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información				80	
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.					85
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					90
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable				80	
8.	Coherencia	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores				80	
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					85
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación				80	

### Opinión de aplicabilidad:


El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

### 3. Promedio de valoración:

..... 88.5 .....

Tarma, 01 de octubre de 2024

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. Walter Fernando Baldeon Romero  
 Experto Informante

## VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

### 1. Datos generales:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante : Perez Sulcaray, Willian  
 1.2. Grado académico del Informante : Maestro en Ciencias Ingeniería  
 Planeación Estratégica y Gestión en Ingeniería de Proyectos.  
 1.3. Institución donde labora : Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma  
 1.4. Título de la Investigación : Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional  
 Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.  
 1.5. Tipo del Instrumento : Cuestionario  
 1.6. Autor del Instrumento : Llacza Inga Evelyn Esmeralda

### 2. Aspectos de validación:

N°	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.					95%
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación					95%
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.				65%	
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información					95%
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.				80%	
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					95%
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable					95%
8.	Coherencia	Entre el problema , la hipótesis variables e indicadores				65%	
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					95%
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación					95%

### Opinión de aplicabilidad:

(...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(... ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

### 3. Promedio de valoración:

87.5 %

Tarma, 30 de setiembre de 2024

  
**Lic. Adm. Ing. Willian Perez Sulcaray**  
 Reg. Núm. de Coleg. N° 19027  
 DOCENTE

\_\_\_\_\_  
**Experto Informante**

## Anexo 06: Confiabilidad con prueba piloto.

### Alfa de Cronbach

En este anexo se presenta la captura del análisis realizado utilizando el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de las variables del estudio. El valor obtenido de 0.965 indica una excelente confiabilidad según los criterios establecidos en la Tabla 7. Este valor se encuentra en el rango de 0.9 a 1, lo que implica que las mediciones del estudio son altamente consistentes y estables. El análisis fue efectuado con el programa estadístico SPSS.

## Fiabilidad

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

→ Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	40

**Anexo 7: Solicitud para aplicación de instrumento o declaración jurada de aplicación de instrumentos.**

SOLICITO PERMISO PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Señora presidenta de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.

Dra. Milagro Rosario Henriquez Suarez

Yo, Evelyn Esmeralda Llacza Inga, identificado con Documento Nacional de Identidad N.º 76082367, Código de Estudiante N.º: 20249A, Celular N.º: 916951673, Correo Institucional: 76082367@unaat.edu.pe, estudiante del X Ciclo de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, me presento ante Usted, con el debido respeto y expongo:

Que, teniendo la necesidad de desarrollar la Tesis: Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, acudo a su digno despacho a fin de solicitarle autorización correspondiente para la aplicación de los instrumentos de investigación, a fin de lograr los objetivos planteados.

Adjunto al presente:

- ✓ Anexo 05: Validación de instrumento.
- ✓ Anexo 04: Ficha técnica de instrumento.
- ✓ Anexo 03: Instrumento de recolección de datos.
- ✓ Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.
- ✓ Anexo 01: Matriz de consistencia.



POR LO EXPUESTO:

Solicito a Usted, acceder a mi petición por ser justo, que espero alcanzar.

Tarma, 16 de octubre de 2024

Atentamente,

Evelyn Esmeralda Llacza Inga  
DNI. N.º 76082367

C.c./Arch.

## Anexo 08: Documento de aceptación para recolección de datos.



**UNAAT**  
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA  
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Acobamba, 16 de octubre del 2024

### CARTA N°08-2024-UNAAT/CO-P

Señorita:  
EVELYN ESMERALDA LLACZA INGA

Presente.-

**ASUNTO: COMUNICO AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Ref. : Solicitud S/N, de fecha 16.10.2024**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de expresarle un cordial saludo, a nombre de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma y en atención al documento de la referencia, comunico que este despacho **AUTORIZA** realizar el trabajo de investigación de la tesis titulada: "Liderazgo y Clima Organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma", de esta casa de estudios.

En tal sentido, su persona deberá presentar toda la documentación necesaria con la Unidad de Recursos Humanos de la entidad, con el fin de establecer un cronograma para la aplicación de la matriz de consistencia o instrumento de investigación, al personal docente y/o personal no docente, de corresponder.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración

Atentamente,

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA  
COMISIÓN ORGANIZADORA

*Dra. Milagro Rosario Henríquez Suárez*  
**PRESIDENTE**

Cc.  
Archivo  
MRHS

[www.unaat.edu.pe](http://www.unaat.edu.pe)

Carretera La Florida –  
Cochayoc Km2,  
Huancuro N°2092  
Acobamba, Tarma Junín,  
Perú.



Anexo 10: Panel fotográfico.

