



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
LABORAL EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE  
LIMA**

**PRESENTADA POR  
DIEGO ARMANDO GÓNGORA CALDERÓN**

**ASESOR  
MIGUEL ANGEL JAIMES CAMPOS**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN PSICOLOGÍA  
DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**LIMA – PERÚ  
2018**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**SECCIÓN DE POSGRADO**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
LABORAL EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE  
LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN PSICOLOGÍA  
DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTADO POR:  
DIEGO ARMANDO GÓNGORA CALDERÓN**

**ASESOR  
Mg. MIGUEL ANGEL JAIMES CAMPOS**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

## **Dedicatoria**

Para mi Mamá María y Papá  
Manuel, por su gran amor y cuidado  
desde el cielo.

## **Agradecimiento**

A Dios por sobre todas las cosas.

A mis padres por el gran sacrificio  
que hicieron para formarnos  
profesionalmente a mis hermanos y  
a mí.

A mi esposa por su amor  
incondicional y paciencia a lo largo  
del proceso.

A mi asesor Mg. Miguel Jaimes por  
su buena disposición y paciencia  
durante todo el estudio.

A mis compañeros de trabajo por el  
apoyo y preocupación.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	xiii

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Antecedentes nacionales.....	1
1.1.2. Antecedentes internacionales .....	10
1.2. Bases teóricas del liderazgo .....	18
1.3. Modelo de los Estilos de Liderazgo de Rango Completo .....	23
1.3.1. Liderazgo Transaccional.....	24
1.3.2. Liderazgo Transformacional .....	25
1.3.3. Liderazgo Evitador, No Liderazgo o <i>Laissez Faire</i> .....	27
1.4. Bases teóricas del clima laboral.....	28
1.5. Dimensiones del clima laboral.....	30
1.5.1. Autorrealización .....	31
1.5.2. Involucramiento Laboral.....	32

1.5.3.	Supervisión.....	32
1.5.4.	Comunicación .....	33
1.5.5.	Condiciones Laborales.....	33
1.6.	Planteamiento del problema.....	34
1.6.1.	Problema general .....	36
1.6.2.	Problemas específicos .....	36
1.7.	Objetivos de la investigación.....	37
1.7.1.	Objetivo general.....	37
1.7.2.	Objetivos específicos .....	37
1.8.	Justificación de la investigación .....	38
1.9.	Viabilidad de la investigación .....	40
1.10.	Limitaciones del estudio .....	40
<b>CAPITULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN ...</b>		<b>41</b>
2.1.	Formulación de hipótesis .....	41
2.1.1.	Hipótesis general .....	41
2.1.2.	Hipótesis específicas.....	41
2.2.	Variables de investigación.....	43
2.3.	Definición y Operacionalización de las variables .....	43
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>50</b>
3.1.	Tipo de investigación.....	50
3.2.	Población y muestra.....	51

3.2.1.	Criterios de inclusión .....	51
3.2.2.	Criterios de exclusión.....	51
3.3.	Instrumentos de recolección de datos.....	62
3.4.	Procedimiento de recolección de datos.....	67
3.5.	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	68
 CAPITULO IV    RESULTADOS .....		69
4.1.	Análisis descriptivo.....	69
4.1.1.	Estadísticos descriptivos del cuestionario multifactorial de estilos de liderazgo .....	69
4.1.2.	Estadísticos descriptivos de la escala de clima laboral .....	70
4.2.	Análisis inferencial.....	72
4.2.1.	Pruebas de confiabilidad y normalidad.....	72
4.2.2.	Relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral .....	73
 CAPÍTULO V    DISCUSIÓN .....		82
Conclusiones.....		93
Recomendaciones.....		96
Referencias .....		97
Anexos .....		109
1.1.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ- 5X.....	110
1.2.	Escala de Clima Laboral CL-SPC .....	112

## Índice de tablas

1. Tabla 1. Estilos de liderazgo: dimensiones y sub-dimensiones .....	43
2. Tabla 2. Clima laboral: dimensiones .....	46
3. Tabla 3. Cantidad de docentes .....	52
4. Tabla 4. Cantidad de docentes que serán sometidos a la investigación... 54	
5. Tabla 5. Participantes de la muestra según sexo .....	55
6. Tabla 6. Participantes de la muestra según edad .....	56
7. Tabla 7. Participantes de la muestra según la especialidad o profesión... 57	
8. Tabla 8. Participantes de la muestra según el tiempo de ejercicio profesional como docente .....	60
9. Tabla 9. Participantes de la muestra según la cantidad de universidad en las que presta el servicio de enseñanza .....	61
10. Tabla 10. Estadística de fiabilidad de los instrumentos .....	65
11. Tabla 11. Varianza de los factores del cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x – versión corta .....	66
12. Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de cada reactivo del cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x – versión corta .....	69
13. Tabla 13. Análisis descriptivo de las dimensiones de los estilos de liderazgo .....	70
14. Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de cada reactivo de la escala de Clima Laboral CL-SPC .....	71

15. Tabla 15. Análisis descriptivo de las dimensiones de clima laboral .....	72
16. Tabla 16. Análisis descriptivo de las dimensiones de clima laboral total cuestionario .....	72
17. Tabla 17. Estadística de fiabilidad de las variables estilos de liderazgo y clima laboral en la muestra de investigación .....	73
18. Tabla 18. Prueba de normalidad Kolmogorov- Smirnov.....	74
19. Tabla 19. Relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en función al sexo.....	75
20. Tabla 20. Relación entre el estilo de liderazgo transaccional, transformacional y evitador en función al sexo .....	75
21. Tabla 21. Relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en función al tipo de contratación .....	76
22. Tabla 22. Relación entre los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y evitador en función al tipo de contratación .....	77
23. Tabla 23. Relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral .....	78
24. Tabla 24. Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las dimensiones del clima laboral .....	80



## Índice de figuras

1. Figura 1. Distribución de la población docente .....	52
2. Figura 2. Participación porcentual de la muestra según el tipo de contratación .....	55
3. Figura 3. Participación porcentual de la muestra según el sexo .....	56
4. Figura 4. Participación porcentual de la muestra según la edad.....	57
5. Figura 5. Participación porcentual de la muestra según la especialidad o profesión .....	59
6. Figura 6. Participación porcentual de la muestra según el tiempo de ejercicio profesional .....	60
7. Figura 7. Participación porcentual de la muestra según la cantidad de universidades en las que presta el servicio de enseñanza .....	62

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima. Asimismo, esta investigación se desarrolló siguiendo un estudio de tipo no experimental, transeccional y descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 165 docentes de diferentes especialidades de los cuales, el 32% eran damas y el 68% caballeros. Se consideró como instrumento de medición de la variable estilos de liderazgo al cuestionario multifactorial de liderazgo elaborado por Bass, B. y Avolio, B. (2000) y, de la variable clima laboral, la escala de clima laboral elaborado por Palma, S. (2004). La investigación arrojó como resultado, una correlación positiva considerable entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral. Por otra parte, la mejor asociación la mostró el clima laboral y el liderazgo transformacional con una correlación positiva considerable, seguido del liderazgo transaccional con una correlación positiva media y finalmente, el liderazgo evitador con una correlación negativa débil. Por último, se identificó una correlación positiva considerable en varones a diferencia de una positiva media de las damas y, una correlación positiva considerable en los docentes a tiempo parcial a diferencia de una positiva media de los docentes a tiempo completo.

**Palabras clave:** *estilos de liderazgo, clima laboral, docentes*

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between the leadership styles of academic management and the working climate perceived in professors in a private university in the city of Lima. Likewise, this research responds to a non-experimental, transectional and descriptive correlational study. The sample consisted of 165 professors from different specialties of which 32% were women and 68% men. To measure the variable styles of leadership, we used the multifactorial leadership questionnaire elaborated by Bass, B. y Avolio, B. (2000) and, for the variable working climate, the working climate scale elaborated by Palma, S. (2004). The investigation showed as a result, a considerable positive correlation between the variable styles of leadership and working climate. On the other hand, the best association was shown by the working climate and the transformational leadership with a considerable positive correlation, followed by the transactional leadership with a medium positive correlation and finally, no leadership with a weak negative correlation. Finally, a considerable positive correlation was found in males as opposed to a positive mean in the women, and a considerable positive correlation in the part-time professors as opposed to a positive average of the full-time ones.

**Key words:** *Leadership styles, working climate, professor*

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo y el clima laboral son dos variables que influyen directamente en una organización. El liderazgo por ejemplo permite alinear los objetivos personales con los organizacionales, mientras que el buen clima laboral, permite mejorar la productividad de los colaboradores. Chiavenato, I. (2006), indica que los estudios de las relaciones humanas han comprobado a lo largo del tiempo que el liderazgo influye considerablemente en el comportamiento de la gente. Por otra parte, el mismo autor menciona que el clima laboral conforma las características del ambiente de trabajo, las mismas que son percibidas directa o indirectamente por los empleados causando repercusiones en su manera de comportarse. Como se puede apreciar, ambas variables están relacionadas de manera teórica y debido a ello es que surge la necesidad de conocer el tipo de asociación que mantienen estas variables en el entorno educativo superior privado, siendo conscientes que esta realidad es diferente a la de las universidades públicas y a la de la educación básica regular.

La relevancia que guarda el estudio de estas variables radica en conocer la relación que existe entre los estilos de liderazgo practicados por las autoridades académicas y el clima laboral de una institución educativa privada de nivel superior. Asimismo, permitirá conocer la relación de ambas variables teniendo como característica el sexo y el tipo de contratación de los docentes. Al revisar la literatura, se puede concluir que no se encuentran estudios previos realizados a autoridades académicas de una institución universitaria, siendo esta investigación primera en su tipo. Cabe destacar que, en el plano nacional, se encontró diversos estudios que

implicaban ambas variables, pero en instituciones educativas a nivel primera y secundaria.

El título de la presente investigación se denomina Estilos de Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en una Universidad Privada de la ciudad de Lima, teniendo como por objetivo principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes. Del mismo modo, como objetivos específicos, se consideró establecer la relación entre los estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y evitador con el clima laboral, además de determinar la relación entre ambas variables en función al sexo y tipo de contratación. Asimismo, esta investigación responde a un estudio de tipo no experimental, transeccional y descriptivo correlacional.

Por otra parte, la investigación se divide en cinco capítulos siendo el primero el correspondiente al marco teórico, donde se abordan los antecedentes, las bases teóricas, el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, viabilidad y limitaciones del estudio.

El capítulo dos, comprende las hipótesis, variables de investigación y la definición operacional de las variables.

En el capítulo tres, se muestra el tipo y diseño de investigación del estudio, el procedimiento del cálculo de la muestra, los instrumentos de recolección de datos, técnicas y procedimientos de recolección de datos, criterios de inclusión, criterios de exclusión y el análisis de los datos.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados obtenidos de la investigación, presentando esta sección en dos partes: análisis descriptivo e inferencial.

Finalmente, en el capítulo cinco, se trata la discusión, interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Antecedentes**

El estudio sobre los estilos de liderazgo y clima laboral, se vienen dando desde hace muchos años debido a que ambas variables, se relacionan directamente con la buena gestión y, por ende, con la productividad de las organizaciones. Los antecedentes considerados en esta investigación pretenden dar un mejor alcance sobre la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral, teniendo en cuenta los objetivos, muestras, tipos de estudio, diseños de investigación y resultados.

### **1.1.1. Antecedentes nacionales**

Campos, L. (2012); investigó sobre estas variables en su tesis de maestría titulada “Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una institución Educativa del Distrito de Ventanilla-Región Callao”, teniendo como objetivo general establecer la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla desde el punto de vista de los docentes, padres de familia y estudiantes de quinto de secundaria. Por otra parte, aquella investigación presentó como objetivos específicos, establecer la relación entre la dimensión autocrática del estilo del liderazgo directivo con el clima organizacional desde tres perspectivas: docentes, padres de familia y

estudiantes del quinto de secundaria. Metodológicamente, responde a un estudio de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, teniendo como muestra docentes, padres de familia y estudiantes del quinto de secundaria. Su investigación arrojó como resultado que el liderazgo directivo autocrático y democrático, se correlacionan con el clima organizacional de manera significativa, positiva y moderada en los docentes, padres de familia y estudiantes del quinto de secundaria. Sin embargo, el liderazgo directivo liberal, presenta una correlación significativa, positiva y baja con el clima organizacional.

Cervera, L. (2012); investigó sobre estas variables en su tesis doctoral titulada “Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, considerando como objetivo general establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del director y el clima organizacional desde el punto de vista de los docentes. Como objetivos específicos, la autora planteó la necesidad de establecer la relación de las diversas áreas del liderazgo transformacional con el clima organizacional, determinar las diferencias que existen entre los docentes considerando el género respecto al estilo de liderazgo y al clima organizacional, la institución educativa de procedencia respecto al estilo de liderazgo y al clima organizacional, el rango de edad respecto al estilo de liderazgo y al clima organizacional, rango de tiempo de servicio respecto al estilo de liderazgo y al clima organizacional. La investigación respondió a un

estudio de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, teniendo como muestra, 171 docentes. La investigación mostró una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director con el clima organizacional, además de ello, el análisis indicó una relación significativa entre las áreas del liderazgo transformacional y clima organizacional. Aunado a ello, las mujeres presentaron valores más altos en la percepción del estilo de liderazgo transformacional y clima organizacional. Con respecto a la institución educativa de procedencia, los docentes del I.E. Palmas Reales mostraron valores más altos en la percepción del estilo de liderazgo transformacional y en clima organizacional. Respecto a la edad, no se vieron diferencias significativas por rangos en la percepción del estilo de liderazgo transformacional. No obstante, los docentes con rango de edades 26 a 35 años, muestran valores más altos en clima organizacional. Por el tiempo de servicios, no se presentaron diferencias significativas por rangos sobre la percepción del estilo de liderazgo transformacional, sin embargo, los docentes con rango de 1 a 10 años de tiempo de servicio mostraron valores más altos de nivel de clima.

Morocho, L. (2010); investigó sobre las variables en estudio en su tesis de maestría titulada “Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao”, considerando como objetivo general, establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Asimismo, como objetivos específicos propuso

establecer las correlaciones entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del clima laboral: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. La investigación respondió a un estudio de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, teniendo como muestra un total de 103 docentes. La autora de la tesis, luego de la investigación, concluyó en que si existe una relación positiva, moderada y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional de las autoridades académicas y el clima organizacional. Por otra parte, existe una correlación alta y significativa del liderazgo transformacional con la dimensión identidad institucional, una correlación muy baja y no significativa del liderazgo transformacional con la dimensión relaciones interpersonales y una correlación baja y significativa del liderazgo transformacional con dinámica institucional.

Vargas, M. (2017); realizó una investigación sobre la variable clima laboral en su tesis de maestría titulada “Percepciones de los Docentes sobre el Clima Laboral en el Departamento de Inglés de una Universidad Privada en Lima”, considerando como objetivo principal conocer la percepción sobre el clima que tienen los docentes del departamento de inglés de la Universidad Esan. Además, sus objetivos específicos fueron: realizar una revisión bibliográfica profunda sobre esta variable, seleccionar un instrumento validado que le permita recoger lo requerido, identificar la percepción de los docentes respecto a la dimensión motivación, identificar la percepción de los docentes respecto a la dimensión comunicación y finalmente,

identificar la percepción de los docentes respecto a la dimensión confianza. La autora de la tesis indica que este estudio es de tipo cuantitativo - descriptivo y el diseño no experimental, considerando como muestra a docentes de la Universidad Esan, con un rango de edades que va de los 25 a 56 años. Luego de la selección del instrumento de clima laboral de Martin, M. (2000); su investigación dio como resultado lo siguiente: respecto a la motivación, los docentes indican que su trabajo no es reconocido; respecto a la comunicación, se identificó dificultades en la comunicación entre pares, lo que se refleja en problemas para trabajar en equipos; respecto a la confianza, los docentes indican que se respetan sus espacios y se da importancia a las reuniones con fines amicales, sin embargo, perciben que estas relaciones no son del todo sinceras. Finalmente se concluye que el clima laboral en esta universidad, en el departamento de inglés para ser más exactos, tiene oportunidades de mejora que se sugieren sean levantadas en el corto plazo.

Castro, J. (2015); realizó una investigación sobre la variable estilos de liderazgo en su tesis de maestría titulada "Dimensiones del Liderazgo Transformacional Predominantes en la Directora de la Institución Educativa Federico Villarreal de la Provincia de Talara", planteando como objetivo general identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora de la institución educativa. Asimismo, sus objetivos específicos consistieron en describir las dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de esta institución

desde el punto de vista de la misma directora y docentes, así como analizar la relación entre ambas percepciones. El estudio realizado fue de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, considerando como muestra 24 profesores entre 20 y 50 años. La presente investigación dio como resultado en primer lugar, la percepción de la directora respecto de su liderazgo, el mismo que mostraba como dimensiones predominantes la influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, con una calificación de cinco en estas dimensiones. La autora indica que esto denota una sobre estimación por parte de la directora respecto a su autoevaluación. Por otra parte, la percepción de los docentes mostró que la estimulación intelectual, es la dimensión que predomina en la directora, seguida por consideración individualizada e influencia idealizada. Finalmente, y respondiendo al tercer objetivo específico, se identificó una relación entre ambas percepciones respecto a la dimensión estimulación intelectual.

En una investigación para obtener el grado académico de magíster realizada por Crespín, A. (2012); titulada “Clima Organizacional según la Percepción de los Docentes de una institución Educativa de la región Callao”, la autora se trazó como objetivo principal conocer el clima organizacional desde el punto de vista de los docentes. Por otra parte, sus objetivos específicos consisten en conocer cada una de las dimensiones del clima: estructura, recompensa, relaciones e identidad desde el punto de vista del docente también. El tipo de estudio es descriptivo y de diseño no experimental, considerando como muestra

52 docentes de una institución educativa del Callao en el año 2009. Como resultado, la investigación mostró que el clima organizacional percibido por los docentes de aquella institución es predominantemente medio. Asimismo, la dimensión estructura arrojó un nivel medio, recompensa y relaciones un nivel medio-bajo e identidad un nivel alto.

Quispe, P. (2011); realizó una investigación que involucra la variable estilos de liderazgo en su tesis de maestría titulada “Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Públicas del 2º Sector de Villa el Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”. En dicho estudio, se consideró como objetivo general, demostrar la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en estas instituciones, como objetivos específicos, propuso investigar la relación existente entre los estilos autoritario, democrático y liberal del director con el desempeño docente. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, explicativa, transeccional y de diseño experimental. Por otra parte, la muestra estuvo compuesta por 156 docentes y 364 estudiantes. El autor demostró con los resultados de su tesis que el estilo de liderazgo del director es el autoritario, el mismo que guarda una relación débil con el desempeño docente. Asimismo, se identificó una relación media considerable en el estilo de liderazgo democrático y una relación media en el estilo de liderazgo liberal.

Aguado. J. (2012); realizó una investigación sobre la variable clima laboral titulada “Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la Perspectiva de los Docentes”. El estudio tuvo como objetivo principal determinar el nivel de clima y como objetivos específicos, identificar el nivel de sus dimensiones estructura, recompensa, relaciones e identidad. El tipo de investigación fue descriptiva comparativa y el diseño no experimental. Por otra parte, la muestra estuvo compuesta por 74 docentes de primaria y secundaria. Dicha investigación arrojó como resultado un nivel aceptable de clima organizacional en general percibido por los docentes de dicha institución. Asimismo, se mostró un nivel aceptable en la dimensión estructura, un nivel aceptable en la dimensión recompensa, un nivel regular en la dimensión relaciones y un nivel aceptable en la dimensión identidad.

Campodónico, S. (2017); realizó una investigación sobre la variable estilos de liderazgo en su tesis de maestría titulada “Estilos de Liderazgo de los Directores Académicos de una institución de Educación Superior”. Dicho estudio tuvo como objetivo general identificar los estilos de liderazgo de los directores académicos del instituto Toulouse Lautrec y como objetivos específicos, la selección de un cuestionario confiable, describir las características de los estilos de liderazgo que perciben los docentes, determinar los factores que predominan en el estilo de liderazgo de los directores y determinar la relación que existe entre los rasgos motivacionales y personales de los directores con su estilo de liderazgo. El tipo de investigación que

se efectuó fue cuantitativo - descriptivo correlacional y el diseño no experimental. Por otra parte, la muestra estuvo compuesta por dos coordinadores académicos y 55 docentes. El resultado de la investigación destacó el estilo de liderazgo transformacional en todos los directores de la institución. En segundo lugar, el instrumento utilizado para el estudio fue Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director, elaborado por la Dra. Diana Chamorro en su tesis doctoral. Seguido de ello, las características de los estilos de liderazgo que perciben de los directores tenemos el respeto, orientación al establecimiento de metas y la confianza. Respecto al tercer objetivo, encontramos el carisma, motivación de logro, confianza en sí mismos y el autocontrol. Finalmente, el autor concluye que existe una relación significativa entre los rasgos personales y motivacionales con los estilos de liderazgo.

Barriga, R. (2016); realizó una investigación sobre la variable clima laboral en su tesis de maestría titulada “Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Universidad Jaime Bauzate y Meza Jesús María – Lima 2016”. El objetivo principal de este estudio fue establecer la relación entre clima organizacional y desempeño docente. Asimismo, los objetivos específicos de la investigación buscaron determinar la relación del desempeño docente con el talento humano, diseño organizacional y la cultura organizacional. El estudio realizado fue de tipo cuantitativo descriptivo correlacional y el diseño no experimental. Por otra parte, la muestra estuvo compuesta por 40 docentes de la universidad Jaime Bauzate y Meza. El resultado de la

investigación mostró una correlación buena entre el clima organizacional y desempeño docente. Seguido de ello, se demostró una correlación buena entre talento humano y desempeño docente, una correlación moderada entre diseño organizacional y desempeño docente y una correlación buena entre cultura organizacional y desempeño docente.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales**

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014); realizaron una investigación en Bogotá-Colombia que involucra ambas variables llamada “Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional”, teniendo como objetivo general, lo planteado en el título de su artículo. En él, ambos autores concluyen que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional gracias a su capacidad de formar en los colaboradores las percepciones que le dan vida al clima dentro de las organizaciones. Adicional a ello, indican que, un líder eficaz es transformador y que este consigue el éxito cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados. Por otra parte, los autores mencionan que las ventajas de tener un buen clima son que ayuda a incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos, etc., siendo el liderazgo, la dimensión más determinante de un buen clima organizacional. Finalmente, los autores mencionan que un buen desempeño se consigue gracias a una gran motivación, la misma que es causada por un clima favorable y este a su vez, obtenido gracias a un buen liderazgo.

Zambrano, N. (2013); en su tesis doctoral titulada “El Estilo de Liderazgo y su Influencia en la Gestión Escolar de los Directores de escuelas Secundarias de la zona 14 del Estado de Nuevo León”, realizó una investigación en el estado de Nuevo León-México cuyo objetivo principal fue identificar la influencia del estilo de liderazgo de los directores en la gestión escolar. Por otra parte, sus objetivos específicos fueron: identificar el estilo de liderazgo de los directores de estas instituciones educativas, conocer cuáles eran sus tareas administrativas, sus características de gestión y conocer la relación existente entre el estilo de liderazgo identificado y la gestión directiva. La investigación realizada fue cualitativa, apoyándose en el uso de instrumentos interpretativos como análisis de documentos, observación, entrevistas, etc.”, considerando como muestra a directores de las escuelas secundarias del estado de Nuevo León con las siguientes características: edad entre 60 y 65 años, entre 5 y 15 años como directores y que ostenten la licenciatura en educación secundaria. El estudio dio como resultado que el estilo de liderazgo de los directivos influye significativamente en las actividades de gestión académica, siendo el de mayor incidencia el transaccional. Asimismo, se identificaron cinco tareas administrativas importantes del rol de director, las mismas que deben ser delegadas para garantizar el cumplimiento de las mismas. En cuanto a las características del director, la investigación indica que son: normativo, responsable y emprendedor. Finalmente, el estilo de liderazgo identificado se asocia significativamente con la gestión directiva.

Mayor, L. (2012); en su tesis de maestría titulada “Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara”, realizó una investigación en Maracaibo-Venezuela cuyo objetivo principal fue analizar la relación del clima y liderazgo de los directivos. Asimismo, sus objetivos específicos fueron describir los tipos de clima presentes en las escuelas del Municipio Mara, caracterizar los factores que inciden en el clima organizacional, identificar los estilos de liderazgo desarrollados por los gerentes de las escuelas básicas de la parroquia San Rafael, describir las competencias del liderazgo basado en la transformación para lograr cambios significativos, establecer la relación entre el clima organizacional y liderazgo de los directivos. Esta investigación responde al tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, considerando como muestra tres directores, cuatro subdirectores y 68 docentes. Como resultado se demostró que el estilo de liderazgo que asumen los directivos de dicha institución es el autoritario y paternalista, el mismo que tiene una relación baja estadísticamente significativa con el clima organizacional. Asimismo, se identificó que existe una ausencia de directores de tipo consultivo y de grupo, además de encontrarse la presencia de directivos liberales. Por otra parte, al caracterizar los factores que inciden en el clima organizacional, el autor demostró la existencia de fortalezas en la dimensión condiciones laborales, bajo nivel de la dimensión motivación debido a la falta de incentivos, una comunicación medianamente efectiva, presencia de un liderazgo de estilo

autocrático y ausencia. Finalmente, se presentaron debilidades respecto a las competencias comunicativa, orientadora, integradora y estimuladora.

Aguilera, V. (2011); en su tesis de doctorado titulada “Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro”, realizó una investigación en Madrid-España que involucra ambas variables, teniendo como objetivo principal establecer relaciones entre el clima y liderazgo que se ejercen en las instituciones educativas de la fundación creando futuro. Asimismo, el investigador se planteó como objetivos específicos, conocer la percepción de los profesores sobre el clima de trabajo en contraste con la percepción de los directivos, conocer la percepción de los profesores sobre el estilo de liderazgo ejercido por las autoridades académicas en contraste con la percepción de los directivos y determinar en base a qué criterios se construye la percepción de ambas variables. La investigación respondió a un estudio de tipo mixto, considerando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas para la recolección de datos. Respecto a la muestra, ésta estuvo compuesta por los directores y docentes de las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Como resultado de la investigación se obtuvo una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el clima laboral de las instituciones, destacando estilos de liderazgo bastante positivos con niveles de satisfacción muy altos, rechazando los tipos de liderazgo que guarden relación con el evitador. Por otra parte, la percepción de los docentes y directivos

frente al estilo de liderazgo y clima laboral son similares, mostrando en ambos casos tendencia al estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016); en su tesis de maestría titulada “Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención”, realizaron una investigación en Bogotá-Colombia que involucra ambas variables, considerando como objetivo principal, describir el estilo de liderazgo de los directores y las características del clima de un colegio, teniendo en cuenta la perspectiva de los docentes y estudiantes. Asimismo, estableció como objetivos específicos la descripción del estilo de liderazgo de los directores, observación de las características del clima organizacional y el planteamiento de lineamientos básicos para su intervención teniendo en cuenta los resultados obtenidos. El estudio realizado por estas autoras respondió a uno de tipo positivista, descriptivo, cuantitativo y de diseño no experimental, considerando como muestra directivos, funcionarios, profesores y estudiantes de noveno, décimo y undécimo grado. La investigación arrojó como resultado una tendencia hacia el estilo de liderazgo no deseable por parte de los directivos de dicho colegio, así como una percepción negativa respecto al clima organizacional. Respecto al clima laboral, se identificó poca cohesión en las políticas de trabajo y un exceso de control. Finalmente, los autores reconocen además la existencia de características de un liderazgo deseable que permitirá potenciar el cambio con el tiempo.

Tapia, C.; Becerra, S.; Mansilla, J. y Saavedra, J. (2011); realizaron una investigación titulada “Liderazgos de los Directivos Docentes en Contextos Vulnerables”, trazándose como objetivo, describir aspectos relevantes del liderazgo directivo en establecimientos educacionales de enseñanza medio en contextos de alta vulnerabilidad social, desde la percepción de sus actores. Asimismo, sus objetivos específicos fueron identificar los factores que facilitan y dificultan el liderazgo desde las prácticas de conducción y desde los aspectos de la organización, teniendo en cuenta la perspectiva de docentes y directivos. Este estudio responde a uno de tipo cualitativo descriptivo, considerando como participantes a 102 docentes y directivos de establecimientos de enseñanza secundaria de la región Araucanía en Chile. Como resultados se obtuvo que el liderazgo directivo de estas instituciones pone énfasis en aspectos administrativos que relevan las relaciones entre profesores y estudiantes. Además de ello, los directivos reconocen la diversidad a pesar de que los docentes no se sienten eficaces para responder a esta diversidad en aula. Por otra parte, la alta vocación de los docentes y directivos apoyan el desarrollo de una cultura colaborativa que ayude al desarrollo de la organización, ventajas que podrían orientar al desarrollo de un estilo transformacional en los directores y con ello, aportar a la mejora de la educación.

Lozado, L. (2013); realizó una investigación titulada “Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”, en Ecuador,

considerando como objetivo general, determinar el impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima institucional. Asimismo, se trata de un estudio de tipo descriptivo correlacional mixto, considerando como muestra 27 docentes, 17 padres de familia y 13 personas del área administrativa. Como producto de la investigación, se identificó el estilo de liderazgo transformacional como predominante, seguido por el liderazgo transaccional con una puntuación media y finalmente el evitador con un resultado bajo. Por otra parte, el clima institucional se ubica con una puntuación bastante alta por lo que el autor concluye que el estilo de liderazgo transformacional produce un buen clima institucional.

Mendoza, J. y García, Y. (2015); realizaron una investigación en el Estado de Hidalgo-México llamada “Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional de una Institución Educativa de Nivel Medio Superior”, considerando como objetivo principal, identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa mediante el MLQ con el propósito de establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado de satisfacción. El tipo de investigación del presente estudio fue descriptivo - correlacional y de enfoque cualitativo, considerando como muestra 97 trabajadores y 19 directivos. A la conclusión que llegaron los autores luego de la investigación es que el estilo de liderazgo con mayor incidencia en los líderes es el transformacional, mientras que la variable de resultado a la que más se orientan es esfuerzo extra y efectividad. Asimismo, este estilo de liderazgo

transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional.

Caligiore, I. y Díaz Sosa, J. (2003); realizaron una investigación en Mérida-Venezuela titulada “Clima organizacional y desempeño de los docentes en la Universidad de los Andes: Estudio de un Caso”. El propósito de dicho trabajo fue identificar cuál es el clima organizacional y desempeño docente en dicha institución. Se trató de una investigación que inicialmente fue concebida como proyecto, de característica descriptiva, con una muestra de menos de 90 docentes obtenida luego de un muestreo simple. Se aplicó una encuesta que mostró un clima de 2.96 puntos dentro de un rango del 1 al 5, lo cual se interpretó como “en desacuerdo”. Por otro lado, no se encontraron diferencias marcadas entre Medicina y Enfermería con respecto a la variable desempeño, lo cual si sucedió con Nutrición. Esto podría estar relacionado con la manera de liderar y los tipos de relaciones interpersonales que se llevan dentro. Esta investigación concluyó en la existencia de la necesidad de reestructurar la organización y las funciones de la universidad para una mejora en los procesos y por ende en la toma de decisiones.

Fernández (1992 citado en Rincón, 2005) en su estudio titulado “Clima organizacional en escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay”, desarrolló un estudio cuyo objetivo fue identificar qué relación existe entre el estilo gerencial del personal docente y el clima institucional de los directivos en los colegios de educación básica regular de Altigracia de Orituco en Venezuela. La necesidad

de relacionar el estilo gerencial del personal directivo con el clima organizacional fue el principal objetivo de esta investigación, considerando al personal docente y directivo como parte y para la consecución de este propósito. Los tipos de estilos gerenciales que se investigaron fueron: autocrático, democrático y Laissez-Faire. Finalmente, se determinó que el estilo gerencial que más marcado es el Laissez Faire con un tipo de comunicación informal.

## **1.2. Bases teóricas del liderazgo**

El concepto liderazgo, emerge de las sociedades humanas, sin embargo, el surgimiento y desarrollo de este no se circunscribe únicamente a los seres humanos debido a que hablar de liderazgo, es hablar de un fenómeno presente a inicios de la civilización, junto o antes incluso de la aparición del hombre mismo y que ha ido evolucionado de modo paralelo a como lo han hecho las diferentes civilizaciones (Contreras, F., 2016).

Este concepto de liderazgo se remota a tiempos muy tempranos, en los inicios de la civilización, tal y como afirma Ramírez, O. (2005), quien indica que:

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar

común. Se puede observar a través de la historia, que, en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de líderes (p. 7).

Para tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y bienestar común como lo indica el autor, un individuo debe contar con un conjunto de habilidades transversales, grupo que es considerado uno de los más relevantes para la vida profesional y personal de cualquier individuo. Agüera, R. (2006), afirma que dentro de este proceso se mezclan una serie de características y/o cualidades como la persuasión, influencia, poder, comunicación, entusiasmo, orientación a resultados, manejo de situaciones difíciles, entre muchos más.

Este conjunto de habilidades no es innato en todas las personas, por lo que muchos buscarán desarrollarlas debido a que aportan en gran medida, al logro de sus objetivos.

Se puede definir entonces al liderazgo como una serie de habilidades y características que le permiten a una persona, influir en otras. Por ejemplo, Albiar, A. (2014), concibe al liderazgo como todo un proceso, mediante el cual se influye sobre una o más personas para lograr una meta en común. Asimismo, Castro, A.; Lupano, M.; Benatuil, D. y Nader, M. (2007), mencionan que el liderazgo se ha investigado, estudiado y comprendido como una

característica personal de cada individuo, como una manera particular de comportarse y de interactuar con los demás.

El liderazgo es un tema de interés común para todos los gestores de equipos de diferentes tipos de organizaciones, convirtiéndose en un anhelo que les permitirá conocer a sus colaboradores para posteriormente, conseguir las metas organizacionales trazadas por la industria a la que prestan servicios. Chiavenato, I. (2006), coincide con que el liderazgo es relevante para cualquier tipo de organización humana, siendo, sobre todo, Indispensable dentro del proceso administrativo debido a que el gestor, debe conocer los motivos de su gente para conducirlos hacer la meta organizacional.

Del concepto anterior se desprende de manera implícita la siguiente interrogante: ¿Cómo obtener resultados de una persona si no conocemos sus motivaciones?, efectivamente, un administrador deberá conocer muy bien a su equipo de trabajo para tener claras sus motivaciones y así, poder alinear las mismas con las metas organizacionales. Si el gestor consigue esta alineación, recibirá la calificación de líder, es decir, aquel que posee este conjunto de habilidades mencionadas líneas arriba, las mismas que le permitirán ser ejemplo de otros. Según Albiar, A. (2014), un líder es la persona que, a través de su comportamiento, influye en los demás para que colaboren con él. Se observa además que Agüera, R. (2006), coincide con estos autores, al afirmar que el líder es quien puede influir en otros para generar cambios sustanciales en la organización, relacionados con la eficiencia y eficacia, dirigidos hasta una meta común. Aunado a esto, Flores, E. (2014) sostiene que la autoridad del líder no se mide por el poder que ejerce en sus

subordinados sino, por su capacidad de hacer que ellos realicen acciones convencidos de la meta que quieren alcanzar sin sentirse obligados en el intento.

Al revisar la literatura, se encontró que el estudio del liderazgo se ha llevado a cabo desde hace muchos años, donde diferentes autores muestran su interés por conocer que habilidades, rasgos y conductas convierten a una persona en líder de forma natural y cómo influye en sus seguidores (Castro, A.; Lupano, M.; Benatuil, D. y Nader, M., 2007). El liderazgo ha sido investigado desde diferentes perspectivas, tomando en consideración un extenso listado de teorías, conceptos, diagnósticos, filosofías e ideas. Asimismo, la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología se han interesado por analizarla (Kroeck, Lowe y Brown, 2004 citado en Nader, M. y Castro, A., 2007).

Por ejemplo, para Chiavenato, I (2006), el liderazgo puede verse desde diferentes perspectivas: como fenómeno de influencia interpersonal, como manera de disminuir la indecisión de un grupo, como vínculo funcional entre líder y colaboradores, como proceso en función del líder, de los subordinados y de las demás aristas de la situación. El autor además menciona tres teorías básicas como son:

- Los rasgos de personalidad
- Estilos de liderazgo
- Situacionales de liderazgo

Respecto a los rasgos de personalidad, Chiavenato, I. (2006) menciona que son las teorías más antiguas, que se refieren a los rasgos específicos de

personalidad que distinguen a un líder de los demás, clasificándolos en rasgos físicos, intelectuales, sociales y relacionados con el trabajo. Respecto a los estilos de liderazgo, el autor indica que aquí se estudian los tipos de comportamientos del líder frente a los subordinados, clasificándolos en líder autocrático, democrático y liberal. Respecto a las teorías situacionales de liderazgo, aquí se parte de un contexto el cual determinará el estilo de liderazgo o rasgos que deberá adoptar el líder. Aunado a estas teorías, existen otros modelos que aportan en gran medida al estudio de este fenómeno como son la teoría del hombre Z de Maslow, los estilos de liderazgo de Nichols, los estilos de liderazgo de Likert, teoría de Bales-Slater, la propuesta de McGregor, el modelo de Fiedler, estilos de liderazgo de Shrivastava y Nachman, la teoría transformacional de Bass, etc. (Peris, R., 1998).

Para Pacsi, A.; Estrada, W.; Pérez, A. y Cruz, P. (2014), “los estilos de liderazgo son abordados desde diferentes puntos de vista. Pueden ser manifestaciones, comportamientos y antecedentes personales, asimilados por los líderes a través de la experiencia” (p.68).

De todos estos modelos, el de Bass, B. (1985) es el que mayor cantidad de investigaciones tiene en la actualidad, a su vez, este autor se basó en estudios de House y Burns (Nader, M. y Castro, A., 2007).

Asimismo, Bass, B. y Riggio, R. (2006) indican que este modelo de liderazgo denominado transformacional sufrió una adaptación en busca de un nuevo modelo denominado liderazgo de rango completo, el mismo que no solo se mantienen en la comparación entre el transformacional y transaccional, sino que incluye una nueva dimensión denominada liderazgo evitador, no liderazgo o *laissez faire* (Nader, M. y Castro, A., 2007).

### 1.3. Modelo de los Estilos de Liderazgo de Rango Completo

El Modelo de liderazgo de rango completo fue propuesto por Bernard Bass y Bruce Avolio y en él, se incluyen componentes de los tres estilos de liderazgo que aborda esta teoría: liderazgo transaccional, transformacional y evitador (Bass, B. y Avolio, B., 1999).

Chamorro, D. (2005), le asigna una definición a cada estilo de liderazgo:

El primero de ellos denominado transaccional, es el estilo de liderazgo que muestra un individuo cuando promete y da recompensas a sus colaboradores a cambio de un esfuerzo realizado y en función del nivel de rendimiento conseguido por ellos, interviniendo ante la omisión de una tarea o cuando no se ha conseguido el objetivo trazado.

En segundo lugar, se encuentra el estilo de liderazgo transformacional el cual muestra a un individuo que tiene la capacidad para entusiasmar, transmitir confianza, identificarse con la organización e identificar los objetivos personales de sus colaboradores.

Finalmente, se encuentra el estilo de liderazgo evitador o *laissez faire* el cual muestra a un individuo que evita tomar decisiones y prefiere no involucrarse en las situaciones que requieran de su presencia o problemas que surjan en el área u organización que lidera.

A continuación, se revisará más a detalle las definiciones conceptuales de cada estilo de liderazgo, sus características y sub-dimensiones de cada uno de ellos.

### **1.3.1. Liderazgo Transaccional**

Bass, B. (1999), lo define como el estilo de liderazgo de aquellos que conocen claramente cuáles son las indicaciones y tareas que deben emprender sus seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, identifican las necesidades y deseos de sus subordinados para así poder hacerle un seguimiento a su cumplimiento (Córdova, M., 2014).

Para Durán, M. y Castañeda, D. (2015), el liderazgo transaccional se puede definir como el vínculo entre el líder y los colaboradores basado en la recompensa por sus acciones en busca la meta organizacional.

Este tipo de liderazgo hace referencia a la transacción, que significa la retribución o contraprestación de un tipo a cambio de un servicio. Por ejemplo, Castro, J. (2015) lo define como un tipo de liderazgo empresarial debido a que los trabajadores se obtienen diferentes beneficios, intereses y recompensas como resultado de su trabajo. Asimismo, Pazmiño, I. (2008) afirma:

El liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre líderes y liderados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características del liderazgo transaccional son:

Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados; y, los líderes aplican medidas correctoras solo en el caso de que sus liderados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos (p. 96).

Contreras, F., Barbosa, D. (2013), mencionan que el rol del líder transaccional se asocia mejor a los modelos tradicionales, en los que los gestores, idean y planifican estrategias para cumplir adecuadamente con los procesos que, dentro de un plazo determinado, los direccionarán a la meta.

Este estilo de liderazgo comprende dos dimensiones: recompensa contingente y el liderazgo por excepción activa. El primero de ellos se refiere a un rol activo por parte del líder, donde este motiva a su personal a través de recompensas, condicionándolos a cumplir con los objetivos organizacionales aumentando así la productividad del líder (Flores, E., 2014).

Por otro lado, la dirección por excepción activa, Molero, F.; Recio, P. y Cuadrado, I. (2010), la definen como la característica de los tipos de líderes que se centran en corregir los errores o desviaciones de los subordinados a la hora de realizar sus actividades.

### **1.3.2. Liderazgo Transformacional**

Sobre el liderazgo transformacional, se encontró que Castro, J. (2015), lo define como el tipo de liderazgo capaz de crear un cambio significativo y poderoso en los subordinados. Sobre esto se puede deducir que el líder transformacional es aquel individuo que genera

cambios positivos en otros, haciéndolos responsables de su propio desarrollo personal y profesional. Esta definición coincide con la propuesta por Chiavenato, I. (2009), quien menciona que este estilo de liderazgo se enfoca en cambiar la forma de pensar, paradigmas, valores y necesidades de los colaboradores. Asimismo, Los líderes transformadores concientizan a los subordinados sobre la relevancia de contrastar los resultados con las metas, haciendo de esto una necesidad antes que un deber. (Castro, A.; Lupano, M.; Benatuil, D. y Nader, M., 2007). Ello contribuirá a que sus seguidores, se tracen objetivos seguidos y así tengan una clara visión de hacia dónde van. Sin embargo, las funciones no son lo más importante, “Los líderes transformadores trascienden yendo más allá de la función, característica que los hace indispensables en circunstancias críticas dentro de la organización (Boal y Bryson, 1988 citado en Contreras, F. y Barbosa, D., 2013). Complementando la idea anterior, Flores, E. (2014), asevera que un líder transformacional, sabe enfrentar los problemas de manera creativa a través de la motivación inspiracional. Esto se debe a que los líderes transformadores les dan un significado a las funciones que desempeñan sus subordinados, lo que los reta y mantiene motivados a superar la valla día con día (Villalón, X., 2014).

Por otro lado, está la influencia idealizada que, de acuerdo con Cervera, L. (2012), es cuando el líder se convierte en un modelo a seguir debido a la gran admiración que sienten sus subordinados por ella/él como persona y/o profesional. Otra de las características del líder transformacional es la consideración individualizada, que se

refiere al grado o nivel de importancia y/o preocupación que le da este a su subordinado. Aunado a esto, es quien conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, se convierte en facilitador y brinda una atención personalizada teniendo siempre en cuenta las metas individuales de cada uno de sus subordinados (Bracho, O.; García, J. y Jiménez, E., 2012). Por otro lado, la estimulación intelectual es la característica de un líder que consiste en promover nuevos enfoques y formas de afrontar situaciones o problemas, provocando en sus seguidores el formularse preguntas, cuestionando sus modos tradicionales de hacer las cosas (Cervera, L., 2012).

### **1.3.3. Liderazgo Evitador, No Liderazgo o *Laissez Faire***

Para Córdova, M. (2014), el liderazgo evitador es el rol que asume un individuo cuando evita tomar decisiones, no considera importante su presencia en la revisión de un caso en particular y prefiere mantener distancia de las situaciones que requieren su presencia. Asimismo, Pacsi, A.; Estrada, W.; Pérez, A., y Cruz, P. (2014), mencionan que este estilo de liderazgo es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la falta de apoyo a sus seguidores, dándole importancia únicamente a los resultados de las actividades.

Para Nader, M. y Castro, A. (2007), El líder evitador se caracteriza por ser una persona que prefiere no participar en la toma de decisiones, huye de las responsabilidades y carece de autoridad. Este liderazgo representa ineficiencia e ineficacia.

Este pseudo líder, se posiciona de manera negativa en la mente del colaborador, debido a que está ausente en los momentos cruciales, en aquellos donde el trabajador necesita el respaldo de su líder, no obstante, no lo tiene. Chamorro, D. (2005) afirma que la ausencia de liderazgo en los momentos más difíciles ocasiona una percepción muy negativa por parte de los colaboradores, lo que ocasionará a la larga, ineficacia en el área y malos resultados al líder.

Este estilo de liderazgo se reconoce por dos características importantes como son el *laissez faire* y el liderazgo por excepción pasiva.

Para Molero, F.; Recio, P. y Cuadrado, I., (2010), el *laissez faire* Hace referencia a los líderes que evaden cualquier responsabilidad o decisión importante que deban tomar frente a una situación determinada.

Por otra parte, la dirección por excepción pasiva es cuando el líder no contrasta el rendimiento deseado con el obtenido, estando ausente durante todo el proceso hasta que aparecen los problemas graves (Vásquez, D., 2012).

#### **1.4. Bases teóricas del clima laboral**

El clima laboral o conocido también como organizacional, es el conjunto de características que definen a una organización y la diferencian de otras (Millán, J., y Montero, M., 2017). Esta definición comulga con la propuesta por Ahmed, N.; Khan, M. y Butt, F. (2012), quienes lo definen como el “conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las

personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento” (citado en Manosalvas, C.; Manosalvas, L. y Nieves, J.; 2015; p.7).

Dentro de estas propiedades se pueden considerar la infraestructura, la relación con los colegas y jefes, el salario, los beneficios, entre otros.

El clima laboral como indicador, es uno de los más importantes para una organización, debido a que este se entendería como el perfil comportamiento de la organización. Por ejemplo, para Gan, F., y Triginé, J. (2006), el clima laboral no es más que la radiografía de la organización que se encuentra condicionado por diversos factores como normas internas de funcionamiento, condiciones ergonómicas del lugar de trabajo, actitudes de personas que integran el equipo, estilos de dirección de líderes y jefes, remuneraciones, satisfacción con la labor realizada, etc. Asimismo, Morocho, L. (2010), afirma que la investigación organizacional ha demostrado que el clima laboral es el factor que más influye en el desempeño de los trabajadores, generando buenos o malos resultados dependiendo el caso.

Existen además otros factores que influyen considerablemente en la gesta de clima organizacional como por ejemplo los cierres anuales, cambio o desvinculación de personal, salarios, cambios en la estructura organizacional, asignación de nuevas funciones, etc. (Pelaes, O., 2010).

El clima laboral comprende una serie de características del ambiente en sí, pero también, la manera en cómo son percibidas por los colaboradores que pertenezcan a ella (Brown, W. y Moberg, D., 1990, citado por Pérez, N. y Rivera, E., 2015).

El clima organizacional es el conjunto de características propias del ambiente de trabajo que perciben los subordinados y que influye positiva o negativamente en su performance (Chiavenato, I., 1999, citado por Pérez, N. y Rivera, E., 2015).

Se podría hacer la analogía del clima laboral con una persona, debido a que ambas cuentan con una personalidad definida. Esta personalidad se compone de la percepción que tienen todos los colaboradores que forman parte de esta organización, percepción que tendrá influencia directa sobre ellos (Hernández, V. y Rojas, M., 2011).

También se puede considerar que el clima laboral de la institución educativa es aquel que hace referencia a las diferentes percepciones que influyen directamente en el comportamiento y el rendimiento académico de sus miembros. Ante ello, Hernández, J. y Pozo, C. (1999), aseveran que, en diferentes circunstancias, una expresión clara del clima organizacional se puede expresar en el bajo rendimiento de los estudiantes, tardanzas, ausentismo, deserción y hasta problemas relacionados a la autoestima por no concluir con sus estudios.

### **1.5. Dimensiones del clima laboral**

Como parte de sus actividades de investigación, la psicóloga, investigadora y profesora Sonia Palma (2004), considera cinco dimensiones importantes para medir el clima laboral de una organización, siendo estas la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Por otra parte, para medir el nivel de cada una de estas, diseña y elabora un instrumento denominado Escala de Clima Laboral CL-SPC el cual, brinda una visión sobre el clima laboral de una institución u organización.

Asimismo, estas dimensiones están vinculadas con las posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe el colaborador, facilidades para la revisión de información relacionada al trabajo en acuerdo con los demás colegas y finalmente, las condiciones en el trabajo que faciliten el desarrollo de la actividad (Palma, S., 2004).

A continuación, se revisará más a detalle las definiciones conceptuales y características de cada una de estas dimensiones.

#### **1.5.1. Autorrealización**

Esta dimensión se define como el grado de satisfacción que tiene una persona respecto a los logros alcanzados por ella misma. Esta definición guarda relación con la expuesta por Maslow, A. (1991), quien indica que la autorrealización consiste en las ganas que tiene determinada persona por alcanzar la satisfacción personal, convirtiéndose en aquel individuo que anhela ser. Asimismo, la persona con el paso del tiempo desea ser cada vez mejor, teniendo con el tiempo más necesidades por cubrir y metas por alcanzar.

Palma, S. (2004), mide esta dimensión como la apreciación del trabajador sobre las oportunidades que la organización le brinda para desarrollarse dentro de la misma, como posibilidades de promoción, ascenso y/o línea de carrera.

### **1.5.2. Involucramiento Laboral**

El involucramiento laboral se refiere al grado de relación que considera tener una persona con una organización, es decir, cuan parte se siente ella o él de esta. Asimismo, esta relación que guarda el individuo no es solo con la organización en sí, sino también, con las tareas que desempeña dentro de ella. Por otro lado, Palma, S. (2004), la define como la Identificación de un colaborador con la misión y visión de la organización y el compromiso que tiene con ella para la consecución de sus fines.

### **1.5.3. Supervisión**

Es el control que ejerce un líder sobre los subordinados o seguidores para poder contrastar las tareas realizadas con los objetivos organizacionales. Este control permite a su vez, tomar las decisiones correctivas necesarias que, en caso de un desvío, las actividades regresen al cauce correcto.

Palma, S. (2004), indica que esta dimensión puede medirse de acuerdo con la valoración sobre la relevancia y nivel de significancia en la supervisión de los superiores dentro del ambiente laboral respecto a al apoyo que brindan al personal y la orientación para el desarrollo de las tareas que forman parte de sus funciones.

#### **1.5.4. Comunicación**

La comunicación es un elemento clave debido a que los líderes no trabajan con cosas sino con información acerca de ellas. Además, es vital e imprescindible para el comportamiento de la organización en general (Chiavenato, I., 2009).

Para Palma, S. (2004), la comunicación se puede medir como el naturalidad, rapidez, claridad, sentido y precisión de lo que se transmite como parte de las actividades que componen el funcionamiento de la empresa.

#### **1.5.5. Condiciones Laborales**

Esta dimensión se refiere a la calidad del ambiente de trabajo que tiene el empleado respecto a los elementos tangibles e intangibles que lo rodean. Por ejemplo, la ubicación dentro de una oficina, la temperatura del ambiente, el tipo de personas con las que se comparte las tareas, la contraprestación económica que se recibe por el trabajo realizado, los descansos, etc. Si se quiere medir el nivel de condiciones laborales que aporta una organización. Palma, S. (2004), mide esta dimensión a través del reconocimiento de que la organización dota de todos los recursos tanto tangibles como intangibles para que los colaboradores puedan cumplir adecuadamente con todas sus funciones.

## **1.6. Planteamiento del problema**

El crecimiento acelerado del rubro educativo nos invita a enfrentar constantes cambios en diferentes temas, sobre todo en el organizacional. Entre ellos, tenemos las reformas que se vienen dando luego de que la Ley Universitaria fue promulgada y aprobada en julio del 2014. Dicha ley hace de conocimiento una serie de disposiciones que deben ser puestas en marcha en todas las instituciones que brindan el servicio de educación superior universitaria dentro del ámbito nacional. Dentro de estas disposiciones, encontramos que muchas de ellas están relacionadas directamente al docente, considerando por ejemplo grados académicos, capacitación periódica, experiencia relacionada al curso que imparte, entre otras (Ley Universitaria, N° 30220, 2014). Aunado a eso, se encuentran las exigencias mínimas requeridas por la institución universitaria como la preparación de sus clases, la revisión de trabajos y prácticas, la carga de notas a la intranet, la asistencia a las reuniones académicas, la participación en talleres y capacitaciones de formación continua entre otros, lo cual influye considerablemente en su desempeño. El desempeño docente es posiblemente el indicador de mayor interés para la dirección académica, siendo en ocasiones, motivo de angustia para algunos docentes mientras los esperan porque, de llegar a ser positivo el resultado, conllevaría a un reconocimiento; caso contrario, podría terminar con la desvinculación del colaborador. A razón de esto y con el fin de garantizar un óptimo desempeño por parte de los docentes, resulta indispensable destacar la importancia de un excelente clima laboral el cual permita la identificación del docente con la institución, lo mismo que decantaría por defecto en el cumplimiento de los

requisitos mínimos que le permitan alcanzar un óptimo desempeño en sus funciones. Asimismo, un componente fundamental para garantizar este buen clima es el estilo de liderazgo que ejercen las autoridades académicas, una dirección que satisfaga las necesidades de los colaboradores y a la vez, que los ayude a alcanzar sus objetivos de manera individual o personalizada tal y como se pretende.

A fines del 2017, el área de calidad educativa de la universidad realizó *focus groups* y entrevistas a docentes para conocer qué es para ellos un líder, obteniendo como resultado la descripción de una autoridad académica que los haga sentir parte de la institución, que los llame a una reunión no solamente por una queja presentada respecto a su *performance*, sino también para ofrecer un reconocimiento, que les brinde una visión clara de los objetivos de la organización, que tenga buen trato, que los escuche, entre otros. Todas estas características, se asocian con un tipo de liderazgo que muchos definen de manera empírica como un liderazgo ideal, que influye positivamente en las personas motivándolas a ser mejores, sin embargo, al revisar la literatura se pueden apreciar diferentes teorías y modelos que permitirá asociar de manera más precisa las características de un líder con un estilo.

Para Bass, B. (1999), hay tres estilos de liderazgo: el transformacional, transaccional y el liderazgo evitador o *laissez faire*. Para él, el Liderazgo Transformacional obtiene mejores resultados que el transaccional, siendo este último el que comúnmente se observa en las organizaciones. Asimismo, el tipo de liderazgo tiene un efecto relevante sobre el clima de la organización, siendo mucho más favorable y recomendable en términos de clima, un ambiente en el cual, los colaboradores tengan como líder, a un modelo a

seguir, capaz de motivarlos a alcanzar en conjunto el objetivo común que tiene la organización, teniendo bien en claro que este último se alinea con los intereses de todos y cada uno.

Partiendo de las premisas expuestas anteriormente, se despierta el interés por conocer ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo de las autoridades académicas y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima? Para poder responder a la siguiente interrogante, se llevará a cabo una investigación que tiene como propósito identificar el tipo de liderazgo predominante en una institución educativa universitaria de lima y que relación guarda con el clima laboral, es decir, si impacta positiva o negativamente sobre el mismo.

#### **1.6.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima?

#### **1.6.2. Problemas específicos**

P1: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima en función al sexo?

P2: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima en función al tipo de contratación?

P3: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima?

P4: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima?

P5: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo evitador de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima?

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima

### **1.7.2. Objetivos específicos**

O1: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima en función al sexo.

O2: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una

universidad privada de la ciudad de Lima en función al tipo de contratación.

O3: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

O4: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

O5: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo evitador de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

## **1.8. Justificación de la investigación**

Chiavenato, I. (2006), menciona que el rol del líder es fundamental dentro de las organizaciones, debido a que esta persona, es el principal responsable de generar un ambiente satisfactorio o viceversa. Por ello, el presente estudio amplió la visión sobre ambas variables, precisando, además, cuan entrelazadas están una con la otra, coincidiendo con investigaciones muy parecidas como las realizadas por Serrano, B. y Portalanza, A. (2014), Contreras, D. y Jiménez, L. (2016), y Lozado, L. (2013). A manera de ejemplo, estos tres estudios confirman un vínculo muy estrecho entre ambas variables. Asimismo, dentro de estas tres investigaciones, los autores recalcan la

importancia del estudio de estos factores debido a que constituyen indicadores importantes de medición que influyen directamente en la productividad de los colaboradores. Por ende, el estudio del liderazgo y clima dentro de este contexto es un punto de partida relevante relacionado con el parte económico/financiera de toda institución.

Por otro lado, la investigación permitió identificar cuál es el estilo de liderazgo practicado por las autoridades académicas de una institución universitaria de la ciudad de Lima desde el punto de vista de los docentes, así como conocer de qué manera este influye en la gesta del clima laboral. Se identificó, además, que percepción tienen los docentes como principal activo de la institución. Estos resultados serán de gran utilidad para las áreas de gestión académica de las instituciones que prestan el servicio de educación superior debido a que les dará una visión más clara de cómo el principal cliente interno de la organización, el docente, percibe el clima laboral de la universidad. Asimismo, se podrán diseñar estrategias más adecuadas para mejorar los procesos administrativos como la dirección, coordinación y control dentro de la institución, cambios que influirías positivamente en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Otro punto importante de resaltar es la primicia de este estudio teniendo como población docente de nivel universitario. Esto brindará un mejor panorama al momento de evaluar a los docentes, tomando en cuenta en primer lugar, su percepción respecto al estilo de liderazgo practicado por sus autoridades académicas y el clima laboral que se experimenta. A todo ello, previo a la ejecución de la investigación, se realizaron las pruebas necesarias para medir la confiabilidad y validez de los instrumentos con el fin de que

puedan ser empleados en un futuro como herramientas estratégicas dentro de la gestión docente.

### **1.9. Viabilidad de la investigación**

El proyecto de investigación resultó viable gracias a que se contó con los recursos para el desarrollo del estudio de las variables; así mismo, el ambiente de trabajo fue de fácil y rápido acceso para el investigador.

### **1.10. Limitaciones del estudio**

El mayor porcentaje de participantes tienen un contrato a tiempo parcial en la institución, lo cual dificulta la comunicación con ellos para recordarles sobre el desarrollo del test. Por otro lado, el muestreo utilizado fue de tipo no probabilístico el cual, no hace posible generalizar los resultados con exactitud. Asimismo, se debe tener en cuenta que el perfil de las autoridades académicas de una universidad privada no es el mismo que el de una universidad del estado, por ende, los resultados para ese caso se pueden tomar como referencia únicamente.

## **CAPITULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Formulación de hipótesis**

#### **2.1.1. Hipótesis general**

H1: Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existe relación significativa entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de lima.

#### **2.1.2. Hipótesis específicas**

H1: Existen diferencias en función al sexo en la relación encontrada entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existen diferencias en función al sexo en la relación encontrada entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H2: Existen diferencias en función al tipo de contratación en la relación encontrada entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existen diferencias en función al tipo de contratación en la relación encontrada entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H3: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H4: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H5: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo evitador de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo evitador de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima.

## 2.2. Variables de investigación

Las variables que serán objeto de estudio para la presente investigación son Estilos de Liderazgo y Clima Laboral, las mismas que se dividen en dimensiones y en el caso los estilos de liderazgo, en sub-dimensiones y son descritas acorde a los planteamientos de Bass, B. y Avolio, B (1999).

## 2.3. Definición y Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Estilos de liderazgo: dimensiones y subdimensiones*

Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores	Preguntas
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Expresa sus valores y creencias más importantes, me siento orgulloso de trabajar con él, considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace, va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo, actúa de modo que se gana mi respeto, toma en	6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34

		consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas, se muestra confiable y seguro, enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	
	Motivación inspiracional	Mira el futuro de forma distinta, se entusiasma al hablar sobre las metas, construye una visión motivante del futuro, muestra confianza en que se alcanzarán las metas.	9, 13, 26, 36
	Estimulación intelectual	Evalúa críticamente supuestos para ver si son apropiados, resuelve problemas de forma distinta, me ayuda a mirar el problema desde diferentes perspectivas, sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	2, 8, 30, 32
	Consideración individualizada	Dedica tiempo a enseñar y orientar, me trata como individuo y no solo como miembro del grupo, considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas, me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	15, 19, 29, 31
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	Me ayuda siempre que me esfuerce, aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr objetivos de desempeño, deja en claro lo que cada uno podría llegar a recibir si logra sus metas, expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1, 11, 16, 35
	Dirección por excepción activa	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones	4, 22, 24, 27

		de los estándares requeridos, pone toda su atención en la búsqueda de y manejo de errores, quejas y faltas, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen, dirige mi atención hacia fracasos y errores para alcanzar los estándares.	
No liderazgo, evitador o <i>laissez faire</i>	Dirección por excepción pasiva	Trata de no interferir en los problemas hasta que se ponen serios, se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal, mantiene la creencia que cuando algo ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo, considera que los problemas tienen que llegar a ser crónicos para recién proponer planes de acción.	3, 12, 17, 20
	Dejar hacer	Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante, suele estar ausente cuando surgen problemas importantes, le cuesta tomar decisiones, tiende a demorar las respuestas en asuntos urgentes.	5, 7, 28, 33
Variables de resultado	Esfuerzo extra	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer, aumenta mi motivación hacia el éxito, me motiva a trabajar más duro.	39, 42, 44
	Eficacia	Es efectivo en relacionar mi trabajo con las necesidades de la organización, es efectivo al representarme frente a los superiores, es efectivo en encontrar las	37, 40, 43, 45

	necesidades de la organización, el grupo que lidera es efectivo.	
	Utiliza métodos de liderazgo que me	
Satisfacción	resultan satisfactorios, puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	38, 41

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 1 se muestra la variable liderazgo, la misma que se divide en las dimensiones liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, evitador o *laissez faire*. Cada una de estas dimensiones a su vez, se subdividen en sub-dimensiones. Por otra parte, se pueden observar los indicadores y número de pregunta dentro del instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X- versión corta (Bass, B. y Avolio, B., 1999).

A continuación, se describe la variable Clima Laboral y sus dimensiones, de acuerdo con los planteamientos de Palma, S. (2004).

**Tabla 2**  
*Clima laboral: dimensiones*

Dimensión	Indicadores	Preguntas
Autorrealización	Existen oportunidades de progresar en mi institución, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados, los colaboradores son participes de la definición de los objetivos y acciones para conseguirlos, se reconoce el buen desempeño, los supervisores muestran reconocimientos por los logros, las funciones realizadas permiten aprender y desarrollarse, los jefes promueven la capacitación necesaria para realizar satisfactoriamente el trabajo	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46

---

encomendado, la empresa promueve el desarrollo del personal, se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, se reconocen los logros en el trabajo.

---

Involucramiento laboral	Se siente comprometido con el éxito de la organización, Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo, cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización, los colaboradores están comprometidos con la organización, en las áreas académicas hacen mejor las cosas cada día, cumplir con las tareas diarias del trabajo permite el desarrollo personal, cumplir con las actividades laborales es una tarea motivadora, los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo personal, hay clara definición de la misión, visión y valores de la institución, la organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
----------------------------	---	--

---

---

Supervisión	<p>El superior brinda apoyo para vencer los obstáculos que se presentan, se mejoran continuamente los métodos de trabajo en la organización, la evaluación que se hace a los trabajadores ayuda a mejorar su desempeño, se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo, las responsabilidades del puesto están claramente definidas, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, existen normas y procedimientos como guías de trabajo, los objetivos de trabajo están claramente definidos, el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos, existe un trato justo en la institución.</p>	<p>3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48</p>
<hr/>		
Comunicación	<p>Se cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, la información fluye adecuadamente en mi área, existe una relación armoniosa dentro de los equipos de trabajo, existen suficientes canales de comunicación, es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, en la institución se afrontan y superan los obstáculos, la institución fomenta y promueve la comunicación, el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen, existe colaboración entre el personal de las diversas áreas, se conocen los avances en las otras áreas de la organización.</p>	<p>4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49</p>

---

---

Condiciones laborales	<p>Los compañeros de trabajo cooperan entre sí, los objetivos del trabajo son retadores, los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades, el grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado, se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede, existe buena administración de los recursos, la remuneración es atractiva en comparación con otras instituciones, los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución, se dispone de tecnología que facilite el trabajo, la remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.</p>	<p>5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50</p>
-----------------------	---	--

---

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 2, se muestra la variable clima laboral, la misma que se divide en las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Por otra parte, se pueden observar los indicadores y número de pregunta dentro del instrumento Escala de Clima Laboral CL- SPC de Sonia Palma (2004).

## **CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

El diseño de investigación fue de tipo no experimental, transeccional y descriptivo correlacional. Se le denominó no experimental porque no existe manipulación de las variables. Lo que se hace en este tipo de investigación es “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural” (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., 2014, p.152).

En segundo lugar, transeccional o transversal porque no se trabajó con una muestra a lo largo del tiempo, sino, se aplicaron ambos instrumentos en un solo momento. El objetivo es descifrar la interacción de dos variables en un determinado contexto (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., 2014, p.154).

Por otra parte, fue de tipo correlacional, debido a que el fin del estudio fue analizar el vínculo entre dos variables (Salkind, N., 1999). Es así como la investigación nos permite identificar el vínculo que podría haber entre dos o más variables o de cuan preciso podría cierta información predecir determinado resultado (Salkind, N., 1999). Adicional a ello, es importante recalcar que las investigaciones que buscan estudiar la relación de dos variables tienen como objetivo medir el vínculo entre dos o más conceptos dentro de un contexto determinado.” (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., 2014).

En este sentido, la presente investigación nos permitió conocer el grado de relación que existe entre Liderazgo y Clima Laboral en docentes que laboran en una universidad privada de la ciudad de Lima.

### **3.2. Población y muestra**

Se tomó en cuenta para el siguiente estudio, docentes que ejercen el dictado a nivel universitario de una institución universitaria particular de la ciudad de Lima en el año 2017.

#### **3.2.1. Criterios de inclusión**

- Ejercicio de la docencia a nivel universitario
- Personas con grado de magíster o Doctor en una especialidad determinada
- Docentes contratados, auxiliares, asociados e investigadores.
- Docentes de nivel pregrado
- Personas de ambos sexos

#### **3.2.2. Criterios de exclusión**

- Docentes que no quieren participar de la investigación por falta de tiempo.
- Asistentes de cátedra
- Docentes que llenaron erróneamente el cuestionario.

- Docentes que no tenían dos semestres académicos en la universidad, es decir, que no hayan enseñado durante todo el año 2017.

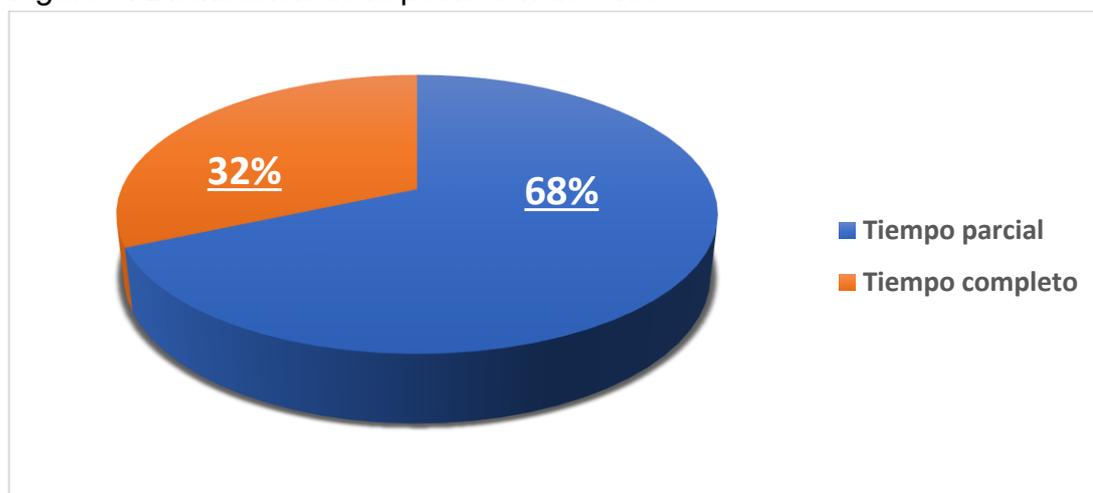
**Tabla 3**  
*Cantidad de docentes*

	Tiempo parcial	Tiempo completo
Nº de docentes	197	91

Fuente: sección estadística del Área de Recursos Humanos de la Universidad Privada de Lima (2017).

En la tabla 3, se muestra la cantidad total de docentes que fue de 288, participando en este conjunto personas de ambos sexos, con un rango de edades de entre 25 y 75 años y con estudios de posgrado en una especialidad determinada.

*Figura 1. Distribución de la población docente*



Fuente: sección estadística del Área de Recursos Humanos de la Universidad Privada de Lima (2017).

Dentro de esta población, 91 son a tiempo completo, cumpliendo así, con el 25% mínimo que la ley universitaria exige, tal y como se puede apreciar en la figura 1.

Para determinar la muestra, se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico debido a que casi el 70% de docentes mantienen un contrato a tiempo parcial, es decir, pasan solo unas horas en la institución, las mismas que dedican íntegramente al dictado de clases. Razón por la cual, coincidir con los docentes en espacio y tiempo resultó ser una tarea muy complicada y para efectos de esta investigación, poco probable poder someterlos al estudio.

Este tipo de muestreo fue intencional, “aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionados obedecen a otros criterios de investigación”. (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., 2014, p. 176). Luego, se determinó el número mínimo de docentes que deberían participar de la investigación a través de una ecuación muestral, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% la fórmula fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = tamaño de la población, 288

e = margen de error, 5%

Z = nivel de confianza, 95%

p = probabilidad a favor, 50%

q = probabilidad en contra, 50%

Luego de ello, se reemplazó y se plantea la ecuación de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 288}{0.05^2 (288 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{276.5952}{1.6779} = 164.84$$

Como resultado se obtuvo 164.84 lo que significa que el número de la muestra no debe ser menor a 165. Una vez identificada la cantidad de docentes que conformarán la muestra, se consideró pertinente para efectos del siguiente estudio, tomar un número determinado de docentes por tipo, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

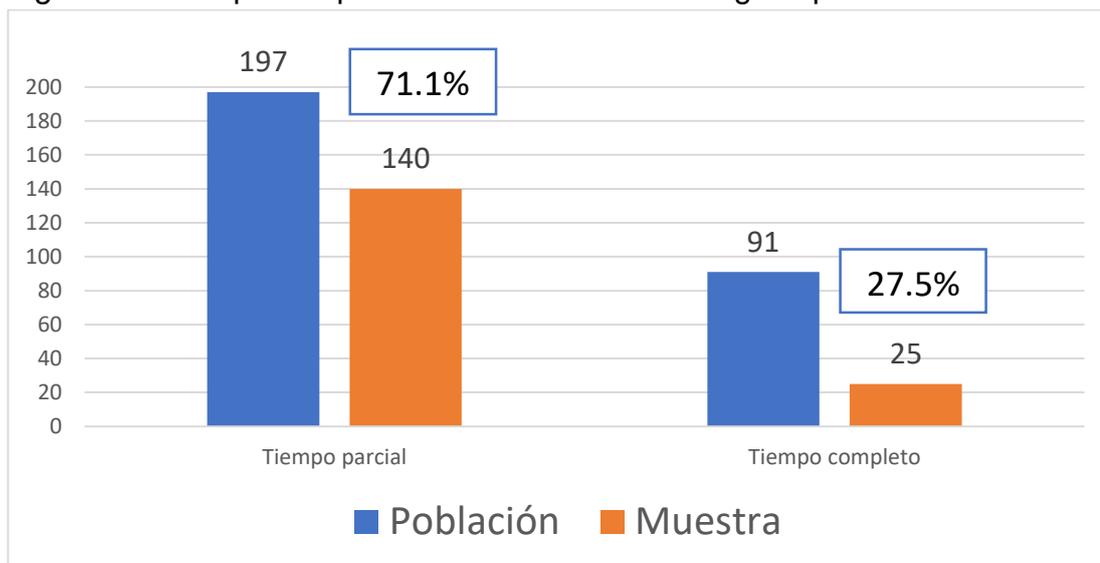
**Tabla 4**  
*Cantidad de docentes que serán sometidos a la investigación*

	Tiempo parcial	Tiempo completo
Nº de docentes	197	91
Nº de docentes participantes	140	25
Porcentaje de participación del total de la muestra	0.71	0.27

Fuente: autor de la tesis

Como se muestra en la tabla 4, la población se compone de 197 docentes a tiempo parcial y 91 a tiempo completo.

**Figura 2.** Participación porcentual de la muestra según tipo de contratación



Fuente: autor de la tesis

En la figura 2, se aprecia la participación porcentual de la muestra, siendo esta de 71.1% de docentes a tiempo parcial y 27.5% de docentes a tiempo completo.

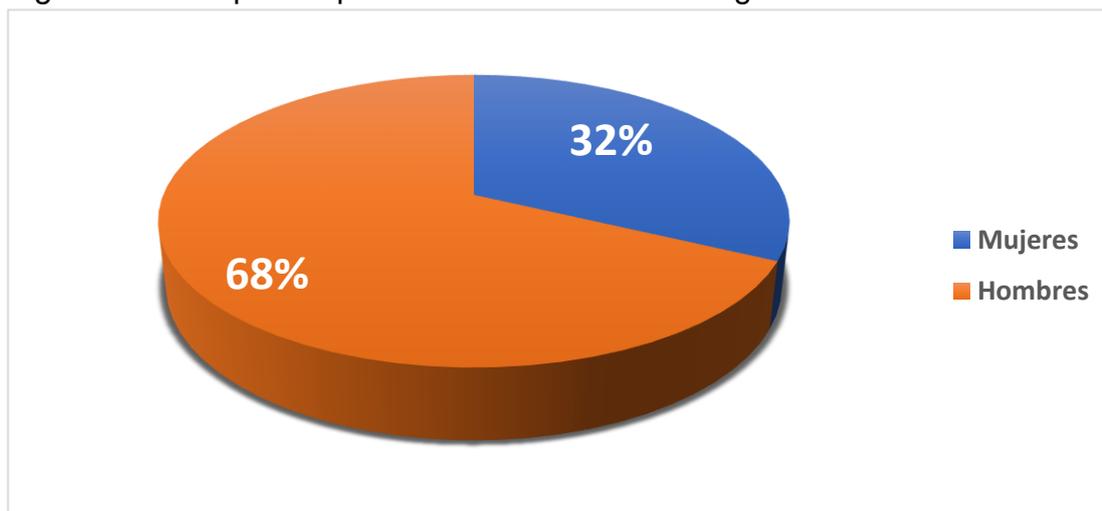
**Tabla 5**  
*Participantes de la muestra según el sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	53	0.32
Masculino	112	0.68
Total	165	1.00

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 5, se puede apreciar la muestra de docentes clasificada por sexo, con una cantidad de 112 hombres y 53 mujeres.

Figura 3. Participación porcentual de la muestra según el sexo



Fuente: autor de la tesis

En la figura 3, se aprecia la participación porcentual de la muestra según el sexo, con un 67.9% en varones frente a un 32.1% en las mujeres.

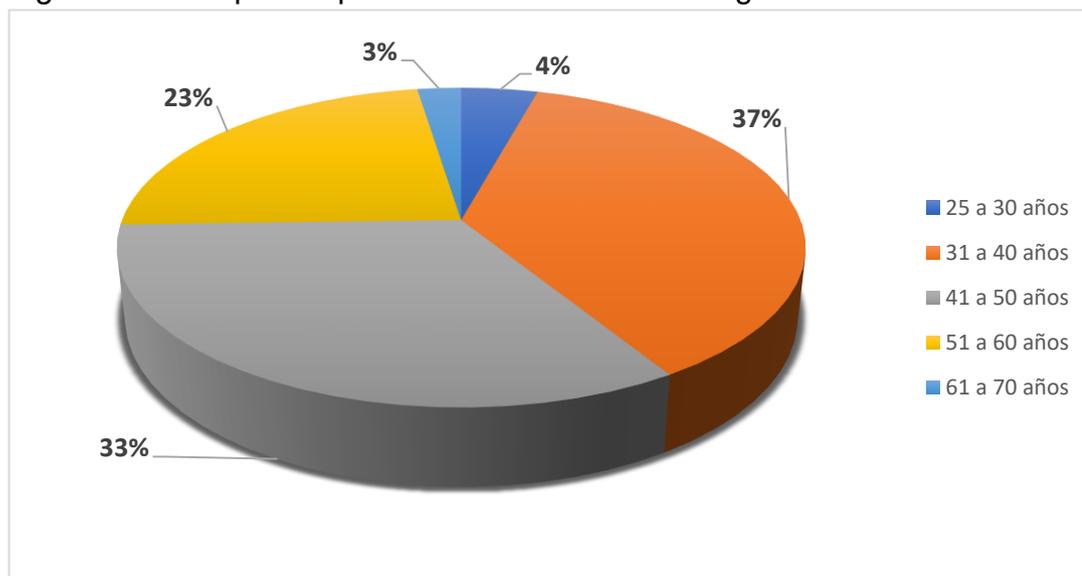
**Tabla 6**  
*Participantes de la muestra según la edad*

	Frecuencia	Porcentaje
25 a 30 años	7	0.04
31 a 40 años	61	0.37
41 a 50 años	55	0.33
51 a 60 años	38	0.23
61 a 70 años	4	0.02
Total	165	1.00

Fuente: autor de la tesis

El rango de edades de los docentes participantes del estudio osciló entre los 25 y 70 años. Los participantes fueron clasificados en rangos tal y como se muestra en la tabla 6.

Figura 4. Participación porcentual de la muestra según la edad



Fuente: autor de la tesis

Asimismo, se ubicó el mayor porcentaje de participación entre los 31 y 40 años con un 37%, y un mínimo de 2.4% de los docentes entre los 61 y 70 años. Todas las cantidades y representaciones porcentuales se pueden apreciar en la figura 4.

**Tabla 7**

*Participantes de la muestra según la especialidad o profesión*

	Frecuencia	Porcentaje
Administración	16	0.10
Arquitectura y Urbanismo	1	0.01
Ciencias de la Comunicación	2	0.01
Contabilidad y Finanzas	45	0.27

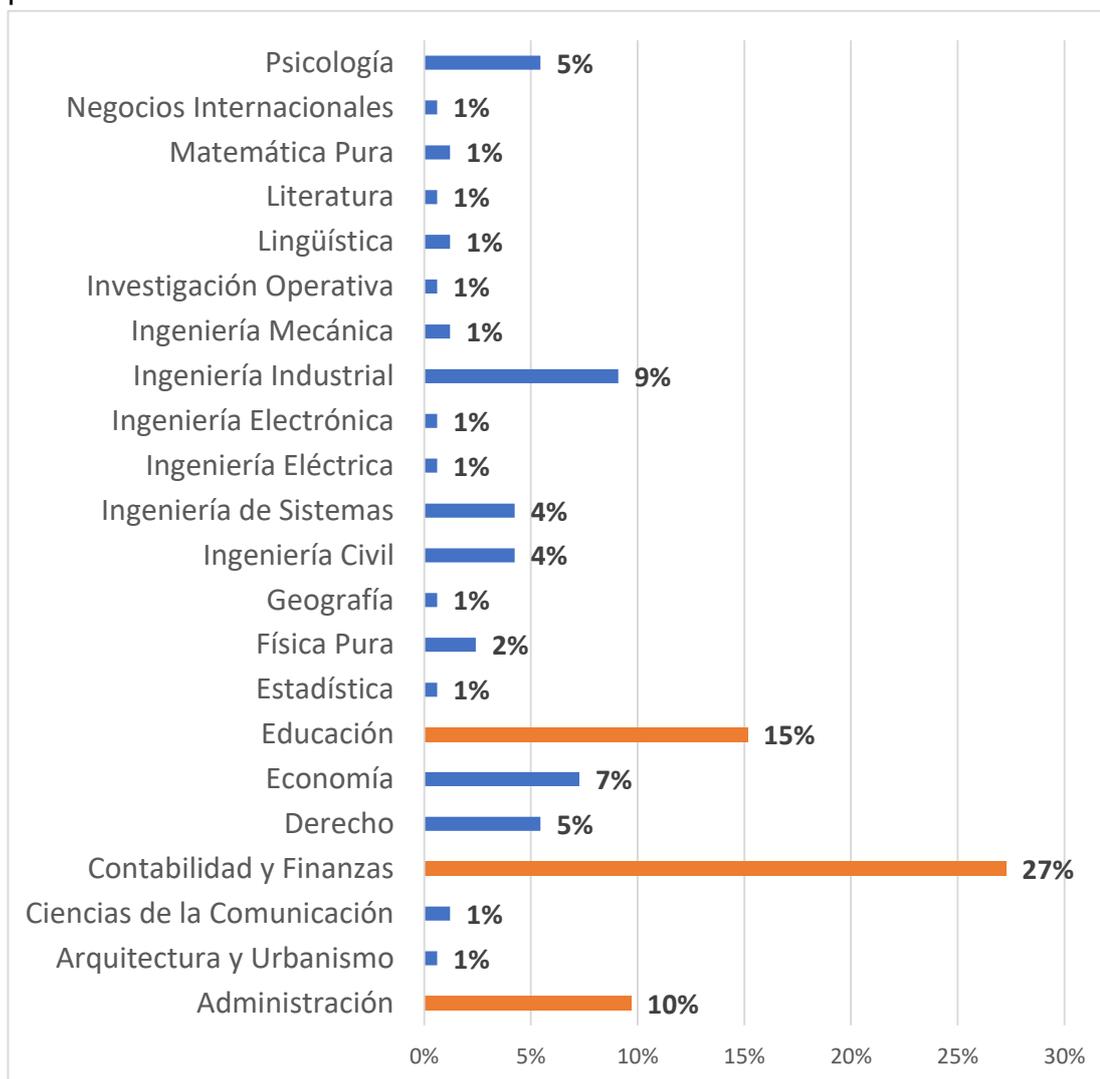
Fuente: autor de la tesis

Derecho	9	0.05
Economía	12	0.07
Educación	25	0.15
Estadística	1	0.01
Física Pura	4	0.02
Geografía	1	0.01
Ingeniería Civil	7	0.04
Ingeniería de Sistemas	7	0.04
Ingeniería Eléctrica	1	0.01
Ingeniería Electrónica	1	0.01
Ingeniería Industrial	15	0.09
Ingeniería Mecánica	2	0.01
Investigación Operativa	1	0.01
Lingüística	2	0.01
Literatura	1	0.01
Matemática Pura	2	0.01
Negocios Internacionales	1	0.01
Psicología	9	0.05
Total	165	1.00

---

Se identificaron en la investigación, 22 especialidades de las cuales, Contabilidad y Finanzas fue la que presentó una mayor incidencia, seguida por Educación y Administración de empresas, tal y como se muestra en la tabla 7.

*Figura 5. Participación porcentual de la muestra según la especialidad o profesión*



Fuente: autor de la tesis

En la figura 5 se aprecia que la carrera que tiene mayor incidencia dentro de la muestra es Contabilidad y Finanzas con un 27.3% de participación, seguida por educación con un 15.2% y Administración de Empresas con 9.7%. Las 19 especialidades restantes se pueden encontrar en cantidades menores que van desde el 1% hasta el 7%.

**Tabla 8**

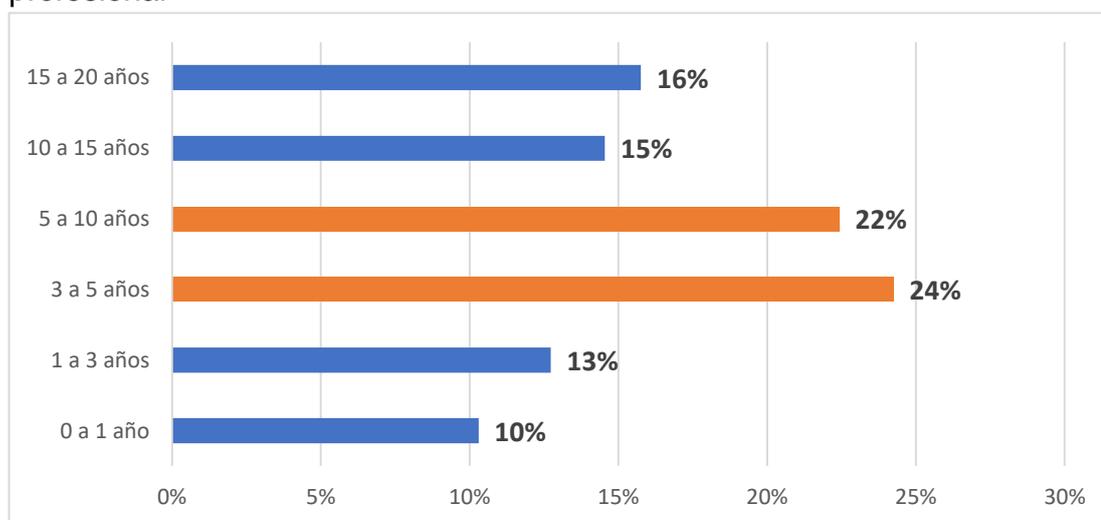
*Participantes de la muestra según el tiempo de ejercicio profesional como docente*

	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 año	17	0.10
1 a 3 años	21	0.13
3 a 5 años	40	0.24
5 a 10 años	37	0.22
10 a 15 años	24	0.15
15 a 20 años	26	0.16
Total	165	1.00

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 8, se pueden observar las cantidades de docentes por rango de años de ejercicio profesional, ocupando el primer lugar el rango de 3 a 5 años.

*Figura 6. Participación porcentual de la muestra según el tiempo de ejercicio profesional*



Fuente: autor de la tesis

En la figura 6 se puede apreciar que los docentes que ejercen la docencia a nivel universitaria de 3 a 5 años son los que ocupan la mayor participación con un 24.4%, ligeramente por encima de los que se vienen desempeñando como docentes entre 5 y 10 años con un 22.4%. Por otro lado, y ya en menor porcentaje, se encuentran los docentes que llevan entre 15 y 20 años de ejercicio profesional con un 16%, entre 10 y 15 años con un 15%, de 1 a 3 años con un 13% y menos de un año con un 13%. Con esta información, se puede inferir que la mayoría de docentes tiene más de un año de experiencia en el ejercicio profesional como educadores.

**Tabla 9**

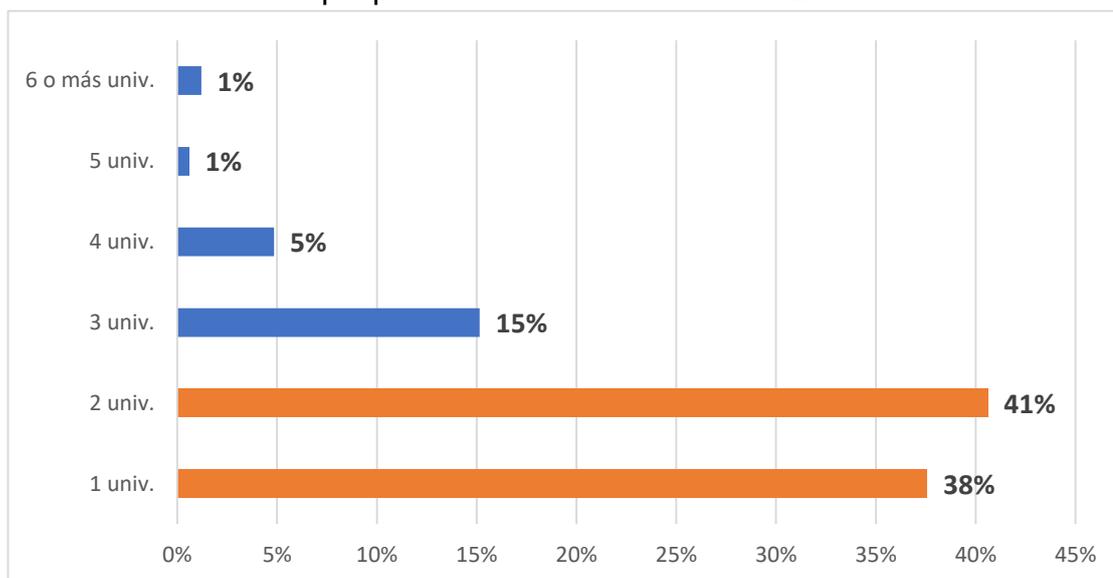
*Participantes de la muestra según la cantidad de universidades en las que presta el servicio de enseñanza*

	Frecuencia	Porcentaje
1 univ.	62	0.38
2 univ.	67	0.41
3 univ.	25	0.15
4 univ.	8	0.05
5 univ.	1	0.01
6 o más univ.	2	0.01
Total	165	1.00

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 9 se aprecia la distribución de la muestra según la cantidad de universidades en las que presta el servicio de enseñanza, pudiendo destacar que la mayor cantidad de docentes enseña en dos universidades.

**Figura 7.** Participación porcentual de la muestra según la cantidad de universidades en las que presta el servicio de enseñanza



Fuente: autor de la tesis

Como se observa en la figura 7, el 78.2% de docentes, presta sus servicios profesionales como docente en hasta dos universidades. Le sigue a este resultado los que prestan servicios a tres universidades con un 15.2% y finalmente un 6.0% que trabaja para más de cuatros instituciones.

### **3.3. Instrumentos de recolección de datos**

Para llevar a cabo el presente estudio, se consideró como instrumento de medición de la variable Tipos de Liderazgo al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo conocido también como MLQ, elaborado por Bass, B. y Avolio, B. (2000).

Este instrumento tuvo como objetivo medir las características del liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* (Gil-García, A.; Muñiz, M. y Delgado, A., 2008). A su vez, cabe mencionar que el instrumento ha sufrido una serie de modificaciones a lo largo del tiempo, habiendo sido creado hace casi más de dos décadas con una primera versión de 70 ítems. Además de

ello, un reporte de la base de datos Psyc-INFO muestra que a la fecha se han realizado más más de 182 investigación que emplean el MLQ como instrumento (Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I., 2010).

Por añadidura, este instrumento “ha sido traducido y validado en escuelas públicas de primaria en un contexto educativo internacional, como consta en la tesis doctoral de Claudio Patricio Thieme Jara” (Martinez, Y., 2013, p. 47). La tesis doctoral a la que hace referencia el autor se llama: Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria: el Caso Chile, y es en ella donde se realizó la adaptación del cuestionario, contando con dos versiones, el que mide el grado de liderazgo desde el punto de vista de los subordinados y el de autoevaluación del líder (Thieme, C., 2005). En el presente estudio, se aplicó únicamente la versión que mide la percepción de los subordinados debido a que uno de los objetivos de la investigación fue asociar esta percepción con la de clima. Adicional a ello, esta versión responde al MLQ 5X forma corta, versión reducida del cuestionario que se compone de 45 proposiciones que miden el estilo de liderazgo que caracteriza a un superior en particular, pudiendo ser este un jefe, director, coordinador, gerente, etc. De estos 45 ítems, 36 miden directamente al liderazgo mientras que los otros nueve restantes miden variables de resultados organizacionales (Molero, F.; Recio, P. y Cuadrado, I., 2010). De acuerdo con los autores, el instrumento cuenta con una excelente consistencia interna, con una confiabilidad superior al 0,800 bajo la prueba de alfa de Cronbach (Bass, B. y Riggio, R., 2006).

Por otra parte, para medir la variable Clima laboral, se consideró como instrumento de medición la Escala de Clima Laboral elaborado por Palma, S. (2004).

Esta escala evalúa el grado de percepción que tiene una persona o grupo del ambiente donde labora (Gamboa-León., L, 2014). Adicional a esto, este cuestionario se compone de 50 proposiciones que miden la percepción de clima que se tiene dentro de una organización. La escala de clima laboral de Sonia Palma ha sido utilizada en diversos estudios, siendo en su mayoría en empleados de organizaciones de diversos rubros. Este instrumento tiene como objetivo medir el clima laboral disgregado en cinco dimensiones que la autora, considera las más importantes y clave para determinar el ambiente laboral dentro de una organización. Estas dimensiones son la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Asimismo, la confiabilidad del instrumento de acuerdo con lo indicado por la autora es de 0,970 en la prueba de alfa de Cronbach y 0,900 bajo la prueba de Split Half de Guttman.

Los instrumentos de Tipos de Liderazgo y Clima laboral respectivamente cuentan con una escala de medición de Likert, donde 1 es Ninguno o nunca, 2 es pocas veces, 3 es a veces, 4 es muchas veces y 5 significa todo o siempre.

Ambos cuestionarios fueron sometidos a Juicio de expertos, en el cual, especialistas en el tema luego de una minuciosa revisión, hicieron ligeras modificaciones para que las proposiciones sean más comprensibles por parte de los evaluados, tal y como se presenta en las siguientes tablas:

El cuestionario multifactorial de liderazgo, luego de ser sometido al juicio de expertos, tuvo únicamente cuatro observaciones relacionadas a la redacción. Luego de entrevistar a los jueces, ellos concluyeron que el cuestionario podía ser aplicado tal y como se presentaba, sin embargo, para

que este sea más amigable para el docente, se sugirió hacer las modificaciones indicadas antes de su aplicación.

La escala de Clima Laboral, luego de ser sometida al juicio de expertos, tuvo 19 observaciones relacionadas a la redacción. Luego de entrevistar a los jueces, ellos concluyeron que antes de la aplicación del instrumento, se debería realizar las modificaciones señaladas; cabe mencionar que una de las sugerencias que compartieron los especialistas fue el cambio del término trabajador que se repite en varios ítems por el de colaborador.

Luego que los expertos dieron el visto bueno a los instrumentos, estos fueron utilizados en una prueba piloto con una muestra similar a la estudiada. Esta muestra fue obtenida de una institución universitaria privada de la ciudad de Lima, sumando un total de 60 participantes. Al concluir la aplicación, se confirmó la confiabilidad de los instrumentos con el cálculo del Alfa de Cronbach, obteniendo resultados de 0,940 para el cuestionario multifactorial de liderazgo y 0,990 para la escala de clima laboral.

**Tabla 10**  
*Estadística de fiabilidad de los Instrumentos*

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Cuestionario Multifactorial de Liderazgo	0.940	45
Escala de Clima Laboral	0.990	50

Fuente: autor de la tesis

“El valor mínimo aceptable para el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.70; por debajo de ese valor, la consistencia interna de la escala es baja. Por su

parte, el valor máximo esperado es 0.90” (Oviedo, C. y Campos, A., 2005, p. 577).

Bajo esa premisa y con los resultados obtenidos se infiere que la consistencia interna de los instrumentos es alta y que los ítems se encuentran altamente relacionados, dejando claro que tanto el cuestionario Multifactorial de Liderazgo como la Escala de Clima Laboral son instrumentos altamente confiables, tal y como se observa en la tabla 10.

**Tabla 11**  
*Varianza de los factores cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x – versión corta*

Variables	Varianza	Versión preliminar	Versión mejorada
Cuestionario Multifactorial de Liderazgo	1.302	Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante.	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.
	1.485	Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.	Se decide a actuar cuando ya es demasiado tarde.
	1.342	Mantiene la creencia de que, si algo ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no lo arreglo”
	1.331	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.
	1.309	Le cuesta tomar decisiones	Evita tomar decisiones.

Fuente: autor de la tesis

Por otra parte, se hizo una última revisión a todos los factores y se identificó que algunos de ellos, en el cuestionario Multifactorial de Liderazgo, presentaban una varianza superior a 1.3, motivo por el cual, se procedió a la mejora de las proposiciones con el fin de fortalecer estos ítems, tal y como se puede observar en la tabla 11.

### **3.4. Procedimiento de recolección de datos**

Tanto el cuestionario multifactorial de Liderazgo MLQ 5X versión corta como la escala SL-SPC de Clima Laboral fueron redactados de manera conjunta y compartidos con los docentes a través de un formulario en línea, el mismo que a través de un enlace y vía correo electrónico, fue enviado a todos los participantes. En el correo se compartieron las indicaciones precisas, además de recalcarle a los docentes que las respuestas serían manejadas de manera seria y con absoluta reserva.

Por otra parte, se consideró el mes de diciembre como la fecha más adecuada para realizar ambos cuestionarios debido a que el docente podría así, emitir un juicio más objetivo sobre su percepción de liderazgo y clima durante la gestión académica del año 2017.

Los aspectos éticos que se tomaron en cuenta en la elaboración de la siguiente investigación son los siguientes:

- A pesar de que los instrumentos ya han sido validados en el país, dentro del contexto del presente estudio, se consideró pertinente someter ambos cuestionarios a juicio de expertos, además de aplicar

una prueba piloto con el objetivo de comprobar al 100% la efectividad de los instrumentos.

- Se solicitó autorización a la gerencia y dirección académica para poder desarrollar la investigación, recibiendo el visto bueno vía correo electrónico y de forma verbal en una reunión.
- Se solicitó la participación de los docentes informándoles desde un principio el motivo de la investigación, dejando clara la voluntaria intención de desarrollarlo.
- La información recogida en el presente estudio será compartida única y exclusivamente con la gerencia y dirección académica de la institución tal y como fue el compromiso en un inicio, sin revelar la identidad de los participantes y con el fin de poder idear las mejores estrategias con la intención de mejorar la gestión académica y clima laboral.

### **3.5. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Para poder procesar la información recogida luego de la aplicación de los instrumentos, se recurrió a la versión 25.0 del *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

## CAPITULO IV RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos luego de haber sido procesadas las respuestas en el *software* SPSS. Primero, se muestran las características de los participantes considerando sexo, edad, especialidad, tipo de contratación que mantiene con la institución, tiempo del ejercicio docente y cantidad de universidades en las que presta el servicio. En segundo lugar, se muestra el estilo de liderazgo que predomina y el nivel de clima que perciben los docentes de la universidad. Finalmente, se responden a los objetivos de la investigación mostrando las correlaciones correspondientes que permitieron corroborar si las hipótesis planteadas eran verdaderas o no.

### 4.1. Análisis descriptivo

En las siguientes tablas, se muestra el análisis descriptivo del cuestionario multifactorial de liderazgo dividido por dimensiones y subdimensiones y de la escala de clima laboral dividido por dimensiones. Se consideró para este primer análisis las puntuaciones mínimas, máximas, la media y la desviación estándar de los datos recogidos con estos dos instrumentos.

#### 4.1.1. Estadísticos descriptivos del cuestionario multifactorial de estilos de liderazgo

**Tabla 12**

*Análisis descriptivo de las dimensiones de los estilos de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Liderazgo transformacional	2,10	5,00	4,0988	,72560

Liderazgo transaccional	1,50	5,00	4,0515	,74439
Liderazgo evitador, no liderazgo o laissez faire	1,00	5,00	2,3280	,79506
Variables de resultado	1,78	5,00	4,2054	,85598

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 12, se puede observar un resumen por dimensión donde se aprecia claramente que el estilo de liderazgo transformacional encabeza la tabla de resultados con una media  $M = 4.0988$  y una desviación estándar menor a la obtenida por las otras dimensiones, lo que nos permite inferir que la percepción de liderazgo que tienen los docentes respecto a las autoridades académicas reconoce al transformacional sobre los demás.

#### 4.1.2. Estadísticos descriptivos de la escala de clima laboral

**Tabla 13**

*Análisis descriptivo de las dimensiones de clima laboral*

Clima laboral	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Autorrealización	1,20	5,00	4,1830	,78691
Involucramiento laboral	1,30	5,00	4,3018	,71631
Supervisión	1,30	5,00	4,2539	,76839
Comunicación	1,30	5,00	4,1885	,79698
Condiciones laborales	1,40	5,00	4,0824	,74326

Fuente: autor de la tesis

Como se muestra en la tabla 13, las dimensiones de clima laboral muestra medias y desviaciones estándar muy parecidas entre sí, con ligeras diferencias que le dan el primer lugar al involucramiento laboral con  $M = 4.3018$ , seguida por supervisión con  $M = 4.2530$ , comunicación con  $M = 4.1885$ , autorrealización con  $M = 4.1830$  y

finalmente condiciones laborales con  $M = 4.0824$ . Asimismo, la desviación estándar más alejada de la media la presenta la dimensión comunicación, con una  $DE = 0.79698$  mientras que la contiene los datos más uniformes es involucramiento laboral con una  $DE = 0.71631$ .

Palma, S. (2004) categoriza las calificaciones de la escala en muy favorable de 42 a 50, favorable de 34 a 41, medio de 26 a 33, desfavorable de 18 a 25 y muy desfavorable de 10 a 17 puntos.

**Tabla 14**

*Análisis descriptivo de las dimensiones de clima laboral total cuestionario*

Clima laboral	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Autorrealización	12,00	50,00	41,8303	7,86907
Involucramiento laboral	13,00	50,00	43,0182	7,16314
Supervisión	13,00	50,00	42,5394	7,68392
Comunicación	13,00	50,00	41,8848	7,96976
Condiciones laborales	14,00	50,00	40,8242	7,43258

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 14 se muestran los resultados mínimos y máximos obtenidos en total por cada dimensión, con un mínimo de 12 puntos en autorrealización y un máximo de 50 en todas las dimensiones.

De acuerdo con la categorización propuesta por Sonia Palma, el clima laboral en promedio resulta “muy favorable” en la universidad privada, con un promedio de 42.0194 en total. Adicional a ello, la dimensión involucramiento laboral representa el puntaje más elevado con 43,0182, seguido por supervisión con 42,5394, comunicación con

41,8848, autorrealización con 41,8303 y finalmente condiciones laborales con 40.8242 puntos, siendo la única dimensión que ingresaría a la categoría de favorable.

## 4.2. Análisis inferencial

### 4.2.1. Pruebas de confiabilidad y normalidad

**Tabla 15**

*Estadística de fiabilidad de las variables estilos de liderazgo y clima laboral en la muestra de investigación*

Variables		Alfa de Cronbach	N de elementos
	Estilos de Liderazgo	0.948	45
	Clima laboral	0.988	50

Fuente: autor de la tesis

En primer lugar, se evaluó la consistencia interna con el cálculo de Alfa de Cronbach, obteniendo los resultados de 0.948 para estilos de liderazgo y 0.988 para clima laboral, tal y como se muestran en la tabla 15.

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

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,100	165	,000
Clima	,142	165	,000

Fuente: autor de la tesis

Como se observa en la tabla 16, los valores de significancia obtenidos correspondientes a las variables de estudio, no superan el valor de 0.05, razón por la cual se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que indica que los datos no siguen una distribución normal. Bajo esa premisa, las pruebas de hipótesis se llevarán a cabo a través de pruebas no paramétricas.

#### 4.2.2. Relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral

**Tabla 17**

*Relación entre el clima laboral y los estilos de liderazgo en función al sexo*

Clima Laboral	Estilos de Liderazgo	
Femenino	Correlación Rho de Spearman	,679**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	53
Masculino	Correlación Rho de Spearman	,766**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 17, se muestra la correlación existente entre el clima laboral y los estilos de liderazgo en función al sexo, pudiendo destacar una mejor correlación positiva considerable en varones a diferencia de una correlación positiva media en mujeres.

**Tabla 18**

*Relación del clima laboral con el liderazgo transaccional, transformacional y evitador en función al sexo*

Clima Laboral		Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Evitador
Femenino	Correlación Rho de Spearman	,653**	,745**	-,569**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	53	53	53
Masculino	Correlación Rho de Spearman	,718**	,779**	-,336**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	112	112	112

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 18 se puede apreciar que la mejor asociación la tiene el liderazgo transformacional con el clima laboral en varones con un 0,779;  $p < 0.01$  contra un 0,745;  $p < 0.01$  de las mujeres, presentándose en ambos casos, una correlación positiva considerable. En segundo lugar, la asociación entre el liderazgo transaccional y clima laboral en varones con un 0,718;  $p < 0.01$  contra un 0,653;  $p < 0.01$  en mujeres, presentándose en ambos casos una correlación positiva media. Finalmente se encuentra la asociación negativa o inversa entre el liderazgo evitador y clima laboral en mujeres con un -0,569;  $p < 0.01$  contra un -0.336;  $p < 0.01$  en varones, presentándose en el primer caso una correlación negativa media y en el segundo una negativa débil.

**Tabla 19**

*Relación entre el clima laboral y los estilos de liderazgo en función al tipo de contratación*

Clima Laboral		Estilos de Liderazgo
	Correlación Rho de Spearman	,687**
Docente tiempo completo	Sig. (bilateral)	,000
	N	53
	Correlación Rho de Spearman	,732**
Docente tiempo parcial	Sig. (bilateral)	,000
	N	112

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 19, se muestra la correlación existente entre el clima laboral y los estilos de liderazgo en función al tipo de contratación, pudiendo destacar una correlación positiva considerable en docentes a tiempo parcial a diferencia de una positiva media en los que trabajan a tiempo completo.

**Tabla 20**

*Relación del clima laboral con el liderazgo transaccional, transformacional y evitador en función al tipo de contratación*

Clima Laboral		Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Evitador
Docente tiempo completo	Correlación Rho de Spearman	,668**	,784**	-,459**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,021
	N	25	25	25
Docente tiempo parcial	Correlación Rho de Spearman	,683**	,763**	-,387**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	140	140	140

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

En la tabla 20 se aprecia que la mejor asociación la tiene el liderazgo transformacional con el clima laboral en docentes tiempo completo con un 0,784;  $p < 0.01$  contra un 0,763;  $p < 0.01$  de los docentes a tiempo parcial, presentándose en ambos casos, una correlación positiva considerable. En segundo lugar, la asociación entre el liderazgo transaccional y clima laboral en docentes a tiempo parcial con un 0,683;  $p < 0.01$  contra un 0,668;  $p < 0.01$  en docentes a tiempo completo, presentándose en ambos casos una correlación positiva media. Finalmente se encuentra la correlación negativa entre el liderazgo evitador y clima laboral en docentes a tiempo completo con un -0,459;  $p < 0.01$  contra un -0.387;  $p < 0.01$  en docentes a tiempo parcial, presentándose en ambos casos, una correlación negativa o inversa débil.

**Tabla 21***Relación entre los Estilos de Liderazgo y Clima Laboral*

		Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Evitador
Clima Laboral	Correlación Rho de Spearman	,695**	,773**	-,410**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
N		165	165	165

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: autor de la tesis

Los resultados obtenidos mostrados en la tabla 21, indican que la correlación existente entre el Liderazgo Transaccional y

Transformacional con el Clima Laboral es considerablemente positiva, superando el 0.5.

Por otra parte, el Liderazgo Evitador presenta una correlación negativa o inversa débil, cercana al punto medio de 0.5. “Una correlación de Pearson puede ser significativa, pero si es menor a 0.30 resulta débil” (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., 2014, p.306). Los mismos autores indican, además, que, para medir el nivel de significancia en el cálculo del coeficiente de Spearman, se toma en consideración la misma interpretación que Pearson.

Con ello, se puede inferir que existe una correlación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral, además de presentar 99% de probabilidad que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error.

**Tabla 22**

*Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y dimensiones de clima laboral*

Clima laboral		Liderazgo Transaccional
Autorrealización	Correlación Rho de Spearman	,668**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de Spearman	,701**
Involucramiento Laboral	Sig. (bilateral)	,000
	N	165

	Correlación Rho de	
Supervisión	Spearman	,672**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de	
Comunicación	Spearman	,696**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de	
Condiciones Laborales	Spearman	,677**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).  
Fuente: autor de la tesis

En la tabla 21, se muestra la correlación entre el estilo de liderazgo transaccional y las dimensiones del clima laboral. El cuadro mencionado muestra una correlación significativa, teniendo en primer lugar una correlación positiva considerable con involucramiento laboral en un 0.701;  $p < 0.01$ , seguido por una correlación positiva media de las dimensiones comunicación, en un 0.696;  $p < 0.01$ , condiciones laborales en un 0.677;  $p < 0.01$ , supervisión en 0.672;  $p < 0.01$  y autorrealización en un 0.668;  $p < 0.01$ .

**Tabla 23**

*Relación entre el estilo de liderazgo transformacional y dimensiones de clima laboral*

Clima laboral	Liderazgo Transformacional

Autorrealización	Correlación Rho de Spearman	,764**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
Involucramiento Laboral	Correlación Rho de Spearman	,767**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
Supervisión	Correlación Rho de Spearman	,754**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
Comunicación	Correlación Rho de Spearman	,770**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
Condiciones Laborales	Correlación Rho de Spearman	,737**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	165

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).  
Fuente: autor de la tesis

En la tabla 23, se muestra la correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones del clima laboral, pudiendo identificar claramente una asociación positiva con comunicación e involucramiento laboral, con un 0.770;  $p < 0.01$  y

0.767;  $p < 0.01$  respectivamente. Seguido de ello, se encuentran las correlaciones con autorrealización en un 0.764;  $p < 0.01$ , con supervisión en 0.754;  $p < 0.01$  y con condiciones laborales en 0.737;  $p < 0.01$ . En todos los casos, la correlación es positiva considerable.

**Tabla 24**

*Relación entre el estilo de liderazgo evitador y dimensiones de clima laboral*

Clima laboral		Liderazgo Evitador
	Correlación Rho de Spearman	-,396**
Autorrealización	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de Spearman	-,411**
Involucramiento Laboral	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de Spearman	-,433**
Supervisión	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de Spearman	-,359**
Comunicación	Sig. (bilateral)	,000
	N	165
	Correlación Rho de Spearman	-,381**
Condiciones Laborales	Sig. (bilateral)	,000
	N	165

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: autor de la tesis

En la tabla 24, se muestra una asociación negativa o inversa entre el liderazgo evitador y las dimensiones de clima laboral, colocando en primer lugar a la correlación con supervisión en un  $-0.433$ ;  $p < 0.01$ , seguido por las dimensiones involucramiento laboral en un  $-0.411$ ;  $p < 0.01$ , autorrealización en  $-0.396$ ;  $p < 0.01$ , condiciones laborales en  $-0.381$ ;  $p < 0.01$  y comunicación en  $-0.359$ ;  $p < 0.01$ . Cabe destacar que, en todos los casos, las variables no se alcanzan la correlación negativa media.

Mostrado esto, el estilo de liderazgo que presenta una mejor correlación ya sea positiva o negativa con las dimensiones del clima laboral es el liderazgo transformacional, seguido por el transaccional y finalmente el evitador.

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

La discusión se realizó de acuerdo con el orden en que fueron planteados los objetivos de la investigación y sus respectivas hipótesis. Los objetivos se componen de un general y cinco específicos que giran en torno a la asociación entre los estilos de liderazgos y el clima laboral de la universidad privada de la ciudad de Lima.

Respecto a los resultados obtenidos del presente estudio, se ha determinado que existe una relación positiva considerable entre el estilo de liderazgo transformacional y clima laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman del 0,773; lo cual indica que se acepta la hipótesis de investigación en el nivel de significación  $p < 0.01$ . Este resultado se asemeja al obtenido por Cervera, L. (2012), quien identificó también una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima laboral. El líder transformacional como lo indican Bass, B. y Riggio, R. (2006), es el nivel más alto del liderazgo, donde un líder es capaz de imaginar y concretar cambios extraordinarios en su equipo de trabajo, definición que se complementa con la de Bazzani, J. y Villalobos, D. (2014), quienes aseveran que este liderazgo nace con la finalidad de enfrentar los cambios constantes producto de la globalización. Por otro lado, este líder tiene gran acogida debido a que propone objetivos retadores a sus colaboradores, los mismos que son posibles de alcanzar, pero requieren del empoderamiento y motivación del líder (Rodríguez, E. y Pedraja, L, 2017). Respecto a los colaboradores, estos disfrutaban del trabajo bajo la dirección de este tipo de líder debido a que las fortalezas que lo caracterizan

lo convierten en un modelo a seguir. Dentro de esas fortalezas se puede mencionar el interés y capacidad para desarrollar a los miembros de su equipo (planes de sucesión), el empoderamiento, la calidad de *feedback*, la comunicación asertiva, el trato de tipo horizontal, la precisión y claridad en las indicaciones, la forma en que transmite la misión y visión de la organización, entre otros.

Seguido de ello, se determinó una relación positiva media entre el liderazgo transaccional y el clima laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman del 0,695 lo cual indica que se acepta la hipótesis de investigación en el nivel de significación  $p < 0.01$ ; es necesario acotar, que el índice obtenido estuvo muy cercano a la categoría siguiente (positiva considerable) lo cual indicaría que este estilo de liderazgo también guarda una relación muy estrecha con la variable clima. A todo esto, el resultado indica que este estilo de liderazgo es el escenario ideal para cualquier tipo de organización, debido a que el líder consigue que los colaboradores alcancen las metas establecidas y al mismo tiempo, ellos estén contentos y comprometidos con su trabajo al ser reconocidos por ello. Al mismo tiempo, Bazzani, J. y Villalobos, D. (2014), comentan que este liderazgo es el más común debido a que se concreta una negociación entre el líder y colaborador, recompensándolo cuando el caso lo amerite. Este estilo de liderazgo, además, estaría bastante alineado a los modelos tradicionales de la administración, en los cuales, el líder planea y propone estrategias para alcanzar los objetivos trazados por la organización (Contreras, F. y Barbosa, D., 2013). Una de estas estrategias, es involucrar al subordinado con los objetivos, motivándolo a alcanzarlos a través de recompensas para de esa manera, se cree un tipo de negociación entre ambos. De esta manera, el estilo de liderazgo transaccional buscaría un beneficio no solo

para la institución como tal sino también, para los colaboradores, generando ello un ambiente de trabajo competitivo y atractivo.

Respecto al liderazgo evitador, no *liderazgo o laissez faire*, se determinó una relación negativa débil con el clima laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman del - 0,410 en el nivel de significación  $p < 0.01$ . No obstante, esta correlación se considera significativa debido a que supera el - 0,300 (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., 2014); Motivo por el cual, también se acepta la hipótesis de investigación. Una correlación negativa se entiende como una asociación inversa, es decir, que a ante la presencia de este estilo de liderazgo, el clima se ve afectado, ocasionando un ambiente de trabajo desagradable. Asimismo, la persona que asume este estilo de liderazgo denominado *laissez faire*, se caracteriza por ser una persona despreocupada por las actividades del trabajo, ausencia de apoyo a sus colaboradores, falta de compromiso con las metas organizacionales, confianza y motivación, limitándose únicamente a exigir resultados. Estas características desencadenan en toda una serie de insatisfacciones en el plano laboral, trayendo como consecuencia en el mejor de los casos, bajos resultados por parte de los empleados y, en el peor de los casos, su renuncia. Pacsi, A.; Estrada, W.; Pérez, A. y Cruz, P. (2014); sostienen que este líder se comporta así de manera intencional, debido a que empodera a los colaboradores dándoles toda la autoridad para así quedar absuelto de toda culpa en caso sucediese un problema dentro del área. Del mismo modo, Bazzani, J. y Villalobos, D. (2014), sostienen que este líder escoge no participar de situaciones que requieran de su presencia.

En síntesis, estos resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional genera un alto nivel de clima laboral, el transaccional un nivel promedio superior y el liderazgo evitador, un bajo nivel de clima o ambiente negativo de trabajo. Esto se asemeja a lo mencionado por Serrano, B. y Portalanza, A. (2014); quienes concluyeron en su investigación que el líder es el principal generador de la calidad del clima gracias a su capacidad de formar en los colaboradores las percepciones que le dan vida al clima dentro de las organizaciones. En el plano educativo, los docentes que se encuentran bajo un estilo de liderazgo transformacional se sienten más satisfechos que con uno transaccional o evitador, debido a que su coordinador o director académico, posee cualidades diferenciales que no en cualquier trabajo se pueden encontrar. Asimismo, lo señalado guarda relación con el estudio realizado por Aguilera, V. (2011); quien también identificó una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el clima laboral de las instituciones educativas, destacando estilos de liderazgo bastante positivos con niveles de satisfacción muy altos. Por otro lado, en la investigación de Contreras, D. y Jiménez, L. (2016); el resultado fue una tendencia hacia el estilo de liderazgo no deseable por parte de los directivos del centro educativo y en paralelo, una percepción negativa del clima laboral.

En la primera hipótesis de investigación, se señala que existen diferencias en función al sexo en la asociación entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de una universidad privada de Lima. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Spearman diferente para cada sexo. En el caso de los varones, se identificó un coeficiente de correlación de 0,766;  $p < 0.01$  (véase tabla 17), lo cual se interpreta como una relación positiva considerable. Con

respecto a las mujeres, el coeficiente de correlación que se obtuvo fue de 0,679;  $p < 0.01$ , lo cual se interpreta como una relación positiva media.

Adicional a ellos, se identificó una asociación entre el clima laboral y cada estilo de liderazgo en el siguiente orden descendente:

#### Varones

- Liderazgo transformacional: 0,779;  $p < 0.01$  – correlación positiva considerable
- Liderazgo transaccional: 0,718;  $p < 0.01$  – correlación positiva media
- Liderazgo evitador: -0,336;  $p < 0.01$  – correlación negativa débil

#### Mujeres

- Liderazgo transformacional: 0,745;  $p < 0.01$  – correlación positiva media
- Liderazgo transaccional: 0,653;  $p < 0.01$  – correlación positiva media
- Liderazgo evitador: -0,569;  $p < 0.01$  – correlación negativa media

Con ello se puede concluir que la mejor asociación del clima laboral con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional se presenta en varones, es decir, si la tendencia del liderazgo es hacia el estilo transaccional y/o transformacional, mejor será el clima laboral en docentes del sexo masculino. No obstante, la mejor asociación entre clima laboral y el estilo de liderazgo evitador, se presenta en las mujeres. Cabe resaltar, que esta asociación es negativa o inversa, por lo cual se infiere que, si la tendencia del liderazgo es hacia el estilo evitador, peor será el clima laboral en docentes del sexo femenino. En otras palabras, se concluye que las docentes del sexo femenino son menos tolerantes frente a un

estilo de liderazgo evitador que los varones, siendo las cualidades de este tipo de líder nada compatibles con ellas.

En la segunda hipótesis de investigación, se señala que existen diferencias en función al tipo de contratación en la asociación entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de una universidad privada de lima. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Spearman diferente para cada tipo de contratación. En el caso de los docentes a tiempo parcial, se identificó un coeficiente de correlación de 0,732;  $p < 0.01$  (véase tabla 19), lo cual se interpreta como una relación positiva media. Con respecto docentes a tiempo completo, el coeficiente de correlación fue de 0,687;  $p < 0.01$ , lo cual se interpreta como una relación positiva media también.

Adicional a ellos, se identificó una asociación entre el clima laboral y cada estilo de liderazgo en el siguiente orden descendente:

#### Docentes a tiempo completo

- Liderazgo transformacional: 0,784;  $p < 0.01$  – correlación positiva considerable
- Liderazgo transaccional: 0,668;  $p < 0.01$  – Correlación positiva media
- Liderazgo evitador: -0,459;  $p < 0.01$  – correlación negativa débil

#### Docentes a tiempo parcial

- Liderazgo transformacional: 0,763;  $p < 0.01$  – correlación positiva considerable

- Liderazgo transaccional: 0,683;  $p < 0.01$  – Correlación positiva media
- Liderazgo evitador: -0,387;  $p < 0.01$  – correlación negativa débil

Con los resultados obtenidos se demostró la existencia de una asociación similar entre el clima laboral y el estilo de liderazgo transaccional en docentes a tiempo parcial y tiempo completo, con una ligera diferencia de dos puntos porcentuales que le otorga una mejor asociación en docentes a tiempo parcial. Respecto al estilo de liderazgo transformacional, se observa la misma situación, con una ligera diferencia que le otorga una mejor asociación a los docentes a tiempo completo. No obstante, la mejor asociación entre el clima laboral y el estilo de liderazgo evitador, se presenta en el docente a tiempo completo. Cabe resaltar, que esta asociación es negativa o inversa, por lo cual se infiere que, si la tendencia del liderazgo es hacia el estilo evitador, peor será el clima laboral en docentes a tiempo completo.

En la tercera hipótesis de investigación, se señala que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibida por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Spearman superior a 0,668;  $p < 0.01$  en todos los cruces con las dimensiones del clima laboral (véase tabla 22), lo cual se interpreta como una relación positiva media. Como recurso adicional, con la tabulación de la escala de clima laboral, se logró identificar el nivel de clima de la universidad siendo este “muy favorable” (véase tabla 14) de acuerdo con lo expuesto por Palma, S. (2004).

Partiendo de la premisa que existe un clima muy favorable en la universidad, se puede determinar que, a mayor tendencia del estilo de liderazgo transaccional en una organización, mejor será el clima laboral en la misma.

Adicional a ellos, se identificó una asociación entre el estilo de liderazgo transaccional y las dimensiones del clima laboral en el siguiente orden descendente:

- Involucramiento laboral: 0,701;  $p < 0.01$  - correlación positiva media
- Comunicación: 0,696;  $p < 0.01$  - correlación positiva media
- Condiciones laborales: 0,677;  $p < 0.01$  – correlación positiva media
- Supervisión: 0,672;  $p < 0.01$  – correlación positiva media
- Autorrealización: 0,668;  $p < 0.01$  - correlación positiva media

Con ello se puede concluir que la mejor asociación se establece entre el estilo de liderazgo transaccional con la dimensión involucramiento laboral. Por otra parte, la relación más baja se encuentra entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión supervisión.

En la cuarta hipótesis de investigación, se señala que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidas por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Spearman superior a 0,750;  $p < 0.01$  en todos los cruces con las

dimensiones del clima laboral (véase tabla 23), lo cual se interpreta como una relación positiva considerable.

Conociendo ya la existencia de un clima muy favorable en la universidad, se puede determinar que, a mayor tendencia del estilo de liderazgo transformacional en una organización, mejor será el clima laboral en la misma.

Adicional a ellos, se identificó una asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones del clima laboral en el siguiente orden descendente:

- Comunicación: 0,770;  $p < 0.01$  - correlación positiva considerable
- Involucramiento laboral: 0,767;  $p < 0.01$  - correlación positiva considerable
- Autorrealización: 0,764;  $p < 0.01$  - correlación positiva considerable
- Supervisión: 0,754;  $p < 0.01$  – correlación positiva considerable
- Condiciones laborales: 0,737;  $p < 0.01$  – correlación positiva media

Con ello se puede concluir que la mejor asociación se establece entre el estilo de liderazgo transformacional con la dimensión comunicación. Por otra parte, la relación más baja se encuentra entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión condiciones laborales.

En la quinta hipótesis de investigación, se señala que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo evitador, no liderazgo o *laissez faire* de la dirección académica y las dimensiones del clima laboral percibidos por docentes de la universidad privada de la ciudad de Lima. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Spearman superior a - 0,300;  $p < 0.01$  en todos los

cruces con las dimensiones del clima laboral (véase tabla 24), lo cual se interpreta como una relación negativa débil. Cabe mencionar que, para Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), se considera una correlación débil realmente si esta es inferior al 0,30 o  $-0,30$  dependiendo del caso.

Conociendo ya la existencia de un clima muy favorable en la universidad, se puede determinar que la asociación con el estilo de liderazgo evitador es inversa o negativa, es decir, a mayor tendencia del estilo de liderazgo evitador en una organización, más bajo será el nivel de clima laboral en la misma.

Adicional a ello, se identificó una asociación entre el estilo de liderazgo evitador y las dimensiones del clima laboral en el siguiente orden descendente:

- Supervisión:  $-0,433$ ;  $p < 0,01$  – correlación negativa débil
- Involucramiento laboral:  $-0,411$ ;  $p < 0,01$  - correlación negativa débil
- Autorrealización:  $-0,396$ ;  $p < 0,01$  - correlación negativa débil
- Condiciones laborales:  $-0,381$ ;  $p < 0,01$  – correlación negativa débil
- Comunicación:  $-0,359$ ;  $p < 0,01$  - correlación negativa débil

Con ello se puede concluir que la mejor asociación inversa o negativa se establece entre el estilo de liderazgo evitador con la dimensión supervisión, seguida de involucramiento laboral por una diferencia muy corta. Tanto la supervisión como el involucramiento laboral se verán afectadas por las características de este estilo de liderazgo, debido a que este líder da total libertad al subordinado y no lo hace sentir parte de la organización, dejándolo trabajar a su manera y solo preocupándose únicamente en los resultados y no en el proceso. Por otra parte, la relación inversa o negativa más baja se encuentra entre el estilo de liderazgo

evitador y la dimensión comunicación, pudiendo inferir que es la dimensión del clima que se verá menos afectada por este estilo de liderazgo.

## CONCLUSIONES

Primero: Existe una relación positiva considerable de  $\rho=0,773$ ;  $p<0.01$  entre el estilo de liderazgo transformacional y clima laboral, una relación positiva media de  $\rho=0,695$ ;  $p<0.01$  en el caso del transaccional y una negativa débil de  $\rho=-0.410$ ;  $p<0.01$  en el evitador. Con ello se deduce que el estilo de liderazgo con mejor correlación fue el transformacional, es decir, si la tendencia del liderazgo es hacia ese estilo, mejor será el clima laboral en docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima (tabla 21).

Segundo: Existen diferencias en la relación entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en función al sexo. En los varones, se presenta una relación positiva considerable de  $\rho=0,766$ ;  $p<0.01$  y en las mujeres, una relación positiva media de  $\rho=0,679$ ;  $p<0.01$ . Es decir, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el estilo de liderazgo transformacional o transaccional, mejor será el clima laboral en docentes varones. Por otro lado, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el evitador, más negativo será el nivel de clima laboral en mujeres que en varones (tabla 17).

Tercero: Existen diferencias en la relación entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en función al tipo de contratación. En los docentes a tiempo parcial, se presenta una relación positiva media de  $\rho=0,732$ ;  $p<0.01$  y en los tiempos completo, una relación positiva media de  $\rho=0,687$ ;  $p<0.01$ . De manera disgregada, los resultados muestran que, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el transformacional, mejor será el clima laboral en docentes a tiempo

completo. No obstante, si la tendencia es hacia el transaccional, mejor será el clima laboral en docentes a tiempo parcial. Por otro lado, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el evitador, más negativo será el nivel de clima laboral en docentes a tiempo completo que en parciales (tabla 19).

Cuarto: Existe una relación positiva media en la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las dimensiones del clima laboral, con un  $\rho=0,701$ ;  $p<0.01$  en involucramiento laboral,  $\rho=0,696$ ;  $p<0.01$  en comunicación,  $\rho=0,677$ ;  $p<0.01$  en condiciones laborales,  $\rho=0,672$ ;  $p<0.01$  en supervisión y  $\rho=0,668$ ;  $p<0.01$  en autorrealización. Esto significa que, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el transaccional, mejor será el involucramiento laboral, seguido de la comunicación, condiciones laborales, supervisión y finalmente la autorrealización (tabla 22).

Quinto: Existe una relación positiva considerable y positiva media en la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones del clima laboral, con un  $\rho=0,770$ ;  $p<0.01$  en comunicación,  $\rho=0,767$ ;  $p<0.01$  en involucramiento laboral,  $\rho=0,764$ ;  $p<0.01$  en autorrealización,  $\rho=0,754$ ;  $p<0.01$  en supervisión y  $\rho=0,737$ ;  $p<0.01$  en condiciones laborales. Esto significa que, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el transformacional, mejor será la comunicación, seguido del involucramiento laboral, autorrealización, supervisión y finalmente las condiciones laborales (tabla 23). Cabe resaltar que la única correlación positiva media es la existente entre el estilo transformacional y la dimensión condiciones laborales.

Sexto: Existe una relación inversa o negativa débil en la relación entre el estilo de liderazgo evitador y las dimensiones del clima laboral, con un  $\rho= -0,433$ ;

$p < 0.01$  en supervisión,  $\rho = -0,411$ ;  $p < 0.01$  en involucramiento laboral,  $\rho = -0,396$ ;  $p < 0.01$  en autorrealización,  $\rho = -0,381$ ;  $p < 0.01$  en condiciones laborales y  $\rho = -0,359$ ;  $p < 0.01$  en comunicación. Esto significa que, si la tendencia del estilo de liderazgo es hacia el evitador, menor será el nivel de la dimensión supervisión, seguido del involucramiento laboral, autorrealización, condiciones laborales y finalmente la comunicación (tabla 24).

## RECOMENDACIONES

Para la aplicación de las pruebas, se sugiere tomar como muestra docentes de universidades estatales para contrastar los resultados con los de este estudio. De esa manera, se podrán establecer planes de desarrollo detallados para las diferentes direcciones académicas. Esto decantará en un mejor clima laboral que, de manera implícita, mejorará el desempeño de los docentes.

Respecto a las variables usadas, se recomienda correlacionarlas con la variable desempeño docente, de esa forma, se podrá comprobar científicamente la incidencia de los estilos de liderazgo y/o el clima laboral en él.

Por otro lado, se sugiere realizar una investigación en una universidad con una población más grande, y poder así, efectuar un muestreo probabilístico que permita generalizar los resultados en otras poblaciones.

Finalmente, los instrumentos han sido validados, sin embargo, se sugiere acortar los cuestionarios para que no resulten muy tediosos de realizar por los participantes.

## REFERENCIAS

Ahmed, N., Khan, M., y Butt, F. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 8 (4), 259-267.

Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la Perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/oyuS8E>

Agüera, R. (2006). *Liderazgo y Compromiso Social: Hacia un Nuevo Tipo de Liderazgo Estratégico, Ético y con Compromiso Social*. México: Editorial Miguel Angel Porrúa.

Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis de doctorado). Universidad de Alcalá, España. Recuperado de: <https://goo.gl/WnqDqp>

Albiar, A. (2014). *El Líder: una Pieza Clave en las Organizaciones*. (Tesis de Licenciatura). Universitat Autònoma de Barcelona. España. Recuperado de: <https://goo.gl/zCkiWm>

- Barriga, R. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Universidad "Jaime Bauzate y Meza" Jesus María – Lima, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/xPRPyR>
- Avolio, B, y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. (3<sup>rd</sup>. Ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. Redwood City, CA: Mind Garden
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bazzani, J. y Villalobos, D. (2014). *Liderazgo de Rango Total*. (Tesis de maestría). Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Colombia. Recuperado de: <https://goo.gl/GxvVgU>
- Bracho, O.; García, J. y Jiménez, E. (2012). Factores del liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Coceptum*. 3(2), pp. 127-140. Recuperado de: <https://goo.gl/1R3q6s>

Caligiore, I. y Díaz Sosa, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8 (24), pp. 644-658.

Campodónico, S. (2017). *Estilos de Liderazgo de los Directores de una Institución de Educación Superior*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/XusJvx>

Campos, L. (2012). *Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/AvLsXx>

Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Castro, J. (2015). *Dimensiones del Liderazgo Transformacional Predominantes en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/LF5vvR>

Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/vYs49a>

Chamorro, D. (2005). *Factores Determinantes del Liderazgo del Director/a*. (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de: <https://goo.gl/k8WiF2>

Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://goo.gl/XL4bbe>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://goo.gl/MMVuUE>

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (39), pp. 152-164.

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su intervención*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado de: <https://goo.gl/mzzfwE>

Contreras, F. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración.

Córdova, M. (2014). *Identificación de los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto “mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, sierra altoandina de la región Piura”*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/Df79ow>

Crespín, A. (2012). *Clima Organizacional según la Percepción de los Docentes de una Institución Educativa de la Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/vXWc1o>

Durán, M. y Castañeda, D. (2015). Relación entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y Transaccional con la Conducta de Compartir Conocimiento en dos Empresas de Servicios. *Acta Colombiana de Psicología*. 18 (1), pp. 135-147. Recuperado de: <https://goo.gl/XYyq9U>

Flores, E. (2014). *El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/G6uHU4>

Gamboa-León, L. (2014). Clima Laboral de la empresa Bombonería Di Perugia. *San Martín Emprendedor*. 5(1), pp. 3-13. Recuperado de: <https://goo.gl/oyMryn>

Gan, F., y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Diez de Santos

Gil-García, A.; Muñiz, M. y Delgado, A. (2008). El Liderazgo Transformativo en el Ámbito Escolar: un Esfuerzo de Investigación en Acción y Cooperación entre Instituciones de Educación Superior. *Sapiens*. 9(1), pp. 13-33. Recuperado de: <https://goo.gl/HMC92k>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Hernández, J. y Pozo, C. (1999). El fracaso académico en la Universidad: Diseño de un sistema de evaluación y detección temprana. *Psicología Educativa*, 5(1), pp. 27- 40.

Hernández, V. y Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. (Tesis de maestría). Universidad ICESI, Colombia. Recuperado de: <https://goo.gl/HdQp5p>

Ley N° 30220. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de julio del 2014. Recuperado de: <https://goo.gl/JLggz6>

- Lozado, L. (2013). "Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba". *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 8 (2), pp. 192-206.
- Manosalvas, C.; Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Administer*, (26), pp. 5-15. Recuperado de: <https://goo.gl/JxDvEy>
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, pp. 103 -117.
- Martinez, Y. (2013). *El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el Distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/8JrWNW>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Mayor, L. (2012). *Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Venezuela. Recuperado de: <https://goo.gl/C9odQx>
- Mendoza, J. y García, Y. (2015). Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional de una Institución Educativa de Nivel Medio Superior.

Staobil lekilal ta lekil abtel. *Administración para el desarrollo*, 8(1), pp. 21-50.

Millan, J. y Montero, M. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral de los Colaboradores de la Empresa Oncorad de Chiclayo del 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/i1Hf84>

Molero, F.; Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), pp. 495-501.

Morocho, L. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/Nbi4g7>

Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un Análisis según el Modelo de Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6 (3), pp. 689-698.

Oviedo, C. y Campos, A (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 34(4), pp. 572-580. Recuperado de: <https://goo.gl/iVvMnF>

Pacsi, A.; Estrada, W.; Pérez, A. y Cruz, P. (2014). Liderazgo Laissez Faire. *Universidad Peruana Unión*, 1(1), pp. 67-72. Recuperado de: <https://goo.gl/uUo3eF>

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Recuperado de: <https://goo.gl/M75CNX>

Pazmiño, I. (2008). *Liderazgo, más que una estrategia gerencial*. (2ª edición). Quito, Ecuador: Editeka Ediciones.

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Pérez, N. y Rivera, E. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/KTohCv>

Peris, R. (1998). *El Liderazgo Organizacional: un Acercamiento desde las Teorías Implícitas*. (Tesis de doctorado). Universitat Jaume, España. Recuperado de: <https://goo.gl/YMqoUN>

Quispe, P. (2011). *Relación entre el Estilo de Liderazgo del director y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Públicas del 2º Sector de Villa el*

*Salvador de la Ugel 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.*  
(Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.  
Recuperado de: <https://goo.gl/EfaK36>

Ramírez, O. (2005). *Estudio de Liderazgo de Gandhi, a través de las características de su personalidad.* Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.

Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* (Tesis de maestría no publicada). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Rodríguez, E. y Pedraja, L. (2017). Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima orientado al Servicio de los Estudiantes: Evidencia Exploratoria desde Chile. *Interciencia.* 42(10), pp. 633-640. Recuperado de: <https://goo.gl/xWcCbo>

Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación.* (3ª edición). México: Prentice Hall.  
Ediciones Universidad San Ignacio de Loyola.

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima organizacional. *Suma de Negocios.* 5(11), pp. 117-125. Recuperado de: <https://goo.gl/nkjRcz>

Tapia, C.; Becerra, S.; Mansilla, J. y Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*. 14 (2), pp. 389-409.

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria*. (Tesis de Doctorado). Universitat Autònoma de Barcelona, España. Recuperado de: <https://goo.gl/PtA7hi>

Vargas, M. (2017). *Percepciones de los Docentes sobre el Clima Laboral en el Departamento de Inglés de una Universidad Privada en Lima*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/5FRXkD>

Vásquez, D. (2012). *Estilos de Liderazgo de los Docentes del Nivel Secundaria de una Institución Educativa del Distrito de la Perla Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/2fKzSC>

Villalón, X. (2014). *El Liderazgo Transformacional como Agente Motivador en un Establecimiento Municipal*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Chile. Recuperado de: <https://goo.gl/N9mc73>

Zambrano, N. (2013). *El Estilo de Liderazgo y su Influencia en la Gestión Escolar de los Directores de Escuelas Secundarias de la Zona 14 del Estado de*

*Nuevo León*. (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma del Noreste,  
México. Recuperado de: <https://goo.gl/z2MnNx>

## **ANEXOS**

## 1.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ- 5X

### Cuestionario Multifactorial de Liderazgo - MLQ

#### Datos personales

Apellidos y nombres			Edad		Tipo de contrato	(TC)	(TP)
Sexo	(M) Masculino	(F) Femenino	Facultad				
Coordinación Académica:							

#### Indicaciones

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por usted. Por favor responda todos los ítems de este cuestionario. Si un ítem le resulta irrelevante o no conoce la respuesta, no lo responda.

Proposición	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.					
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se ponen serios.					
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6. Expresa sus valores y creencias más importantes					
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8. Cuando resuelve problemas, trata de resolverlos de forma distinta.					
9. Dirige la atención hacia el futuro de forma distinta.					
10. Me siento orgullosa/o de estar asociado con ella/él					
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Se decide a actuar solo cuando ya es demasiado tarde.					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas.					

17. Muestra que es partidario de: "si yo no lo he roto, yo no lo arreglo".					
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos para recién proponer planes de acción.					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra confiable y seguro.					
26. Construye una visión motivante del futuro.					
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
33. Tiende a demorar las respuestas de asuntos urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
37. Es efectiva/o en relacionar mi trabajo con las necesidades de la organización					
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.					
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.					
40. Es efectiva/o al representarme frente a los superiores.					
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.					
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.					
43. Es efectiva/o en encontrar las necesidades de la organización.					
44. Me motiva en trabajar más duro.					
45. El grupo que lidera es efectivo.					

## 1.2. Escala de Clima Laboral CL-SPC

### Escala Clima Laboral CL- SPC

#### Datos personales

Apellidos y nombres			Edad		Tipo de contrato	(TC)	(TP)
Sexo	(M) Masculino	(F) Femenino	Facultad				
Coordinación Académica:							

#### Indicaciones

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Proposición	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El superior se interesa por el éxito de los colaboradores.					
7. Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mí área, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Los colaboradores son participes de la definición de los objetivos y las acciones para conseguirlos.					
12. Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización					
13. La evaluación que se hace a los colaboradores, ayuda a mejorar su desempeño.					
14. Existe una relación armoniosa dentro de los equipos de trabajo.					
15. Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					

16. Se reconoce el buen desempeño.					
17. Los colaboradores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En las áreas académicas, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las funciones realizadas permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los superiores promueven la capacitación necesaria para realizar satisfactoriamente el trabajo encomendado.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea motivadora.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con otras instituciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos de trabajo están claramente definidos					
39. El coordinador académico, escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución					

49. Se conocen los avances en las otras áreas de la universidad.					
50. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					