

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

TESIS

LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS  
AUTORIDADES ACADÉMICAS EN UNA UNIVERSIDAD  
PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA.

OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS.

AUTOR

TATIANA CELESTE VILLANUEVA PIMINCHUMO  
ORCID: 0000-0003-3462-536X

ASESOR

Dr. FERNANDO NUÑEZ VARA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA – PERU

2021



## **DEDICATORIA**

A mi hijo, Emilio Alfonso, quien con su entusiasmo y vitalidad me inspira a continuar con mis estudios. A Aarón mi compañero de vida por su ayuda incondicional que sin duda ha sabido estar conmigo en cada paso de mi carrera profesional, A mis padres Reyna y Alfonso por su crianza y por la ayuda incondicional que me brindaron para llegar a este punto de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Fernando Núñez Vara, asesor de esta tesis, por su permanente y constante guía y aportes. Por compartir todos sus conocimientos.

## RESUMEN

La presente Tesis estudia el “Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional de las autoridades académicas de una UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA” con la intención de resolver el problema general: ¿De qué manera se relaciona el Liderazgo gerencial y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre el Liderazgo Gerencial y Clima organizacional de las autoridades académicas de una UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA. Y como objetivos específicos: a) determinar la relación entre participación activa y clima organizacional y b) determinar la relación entre la motivación y clima organizacional. Como hipótesis principal se ha planteado la siguiente: Existe relación entre Liderazgo Gerencial y Clima organizacional de las autoridades académicas de una UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA.

La metodología de investigación asumida corresponde a un diseño no experimental y transversal. Tipo de investigación correlacional y con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 30 autoridades académicas. La técnica de recolección de datos fue encuesta, y los instrumentos de dicha recolección fueron cuestionarios por cada variable, los mismos que fueron aprobados por tres juicios de expertos y a través de Alfa de Cronbach fueron validados. Así también, se aplicó la prueba estadística Pearson. Después de los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de que no existe correlación entre las variables analizadas: Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

**Palabras claves:** Liderazgo gerencial, clima organizacional, motivación, participación activa, relaciones laborales y satisfacción laboral

## ABSTRAC

This research studies “Managerial leadership and organizational climate of the academic authorities of a private university in Lima” in order to solve the main problem: How managerial leadership influence on organizational climate on academic authorities in a private university of Lima?

The main objective is to determine the relation of managerial leadership and organizational climate. As specific objectives: a) determine the relation between active participation and organizational climate and b) determine the relation between motivation and organizational climate. As main hypothesis: There is relation between managerial leadership and organizational climate of academic authorities of a private university in Lima.

The methodology used: a non-experimental design and transversal. Correlational and quantitative. The sample used are 30 academic authorities. Data collection using two surveys, one for each variable, approved by 3 experts and validated with Alfa de Cronbach. Pearson was used to measure correlation between variables. As main conclusion drawn by the results is that there is no relation between variables: managerial leadership and organizational climate. Founding no relation between variables rejecting the main hypothesis and accepting null hypothesis.

**Palabras claves:** Managerial leadership, organizational climate, motivation, active participation, labor relations y satisfaction.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstrac.....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Lista de Tablas.....	ix
Introducción.....	1
<b>Capítulo I. Problema de la Investigación</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.....	5
1.5 Limitaciones .....	6
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	
2.1. Antecedentes.....	7
2.1.1. Internacionales.....	7
2.1.2. Nacionales.....	8
2.2. Bases teóricos.....	10
2.3. Definición de términos básicos.....	28
<b>Capítulo III. Metodología de la Investigación</b>	
3.1 Enfoque de la Investigación.....	32
3.2 Variables.....	32
3.2.1 Operacionalización de las variables.....	33
3.3 Hipótesis.....	34
3.3.1 Hipótesis general.....	34
3.3.2 Hipótesis específicas.....	34
3.4 Tipo de investigación.....	34
3.5 Diseño de la investigación.....	34
3.6. Población y Muestra.....	35
3.6.1 Población.....	35

3.6.2	Muestra.....	35
3.7	Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	37
<b>Capítulo IV. Resultados</b>		
4.1	Análisis de los Resultados.....	39
4.2	Discusión.....	46
	Conclusiones.....	50
	Recomendaciones.....	51
	Referencias Bibliográficas.....	52
	Apéndices.....	60
	Apéndice A Matriz de Consistencia.....	61
	Apéndice B Organigrama de la Universidad.....	62
	Apéndice C Cuestionario de Liderazgo Gerencial.....	63
	Apéndice D Cuestionario de Clima Organizacional.....	64
	Apéndice E Validación de Juicio de Expertos.....	65
	Apéndice F Interpretación de los coeficientes de Alpha de Cronbach.....	68
	Apéndice G Base de Datos de Liderazgo Gerencial.....	69
	Apéndice H Base de Datos de Clima Organizacional.....	70
	Apéndice I Alpha de Cronbach Liderazgo Gerencial.....	71
	Apéndice J Alpha de Cronbach Clima Organizacional.....	72
	Apéndice K Reporte de Turnitin.....	73

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1:	Matriz de Operacionalización de las Variables.....	33
Tabla 2:	Edad de encuestados.....	39
Tabla 3:	Estadística de fiabilidad Liderazgo Gerencial.....	40
Tabla 4:	Estadística de fiabilidad Clima Organizacional.....	41
Tabla 5:	Prueba de normalidad de Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional.....	41
Tabla 6:	Correlaciones de variables y dimensiones .....	42
Tabla 7:	Prueba de regresión lineal .....	42
Tabla 8:	Resumen del modelo.....	42
Tabla 9:	Anova, Análisis de Varianza entre Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional.....	42
Tabla 10:	Coefficientes .....	43
Tabla 11:	Matriz de Tabulación de Datos.....	44

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal determinar la relación entre las variables: Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional, así también, la relación entre las dimensiones del Liderazgo Gerencial: Participación activa y motivación con la variable dependiente: el Clima Organizacional.

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario por cada variable, siendo la muestra 30 autoridades académicas. Estos datos fueron procesados en SPSS 26 y se utilizó la prueba estadística de Pearson.

Obteniendo como resultado la no existencia de correlación entre las variables y dimensiones estudiadas, de esa manera se aceptó la hipótesis nula.

En el Capítulo I, se aborda la descripción de la realidad problemática, el planteamiento del problema: Problema general y problemas específicos. Así también, los objetivos específicos y el objetivo general. La justificación e importancia de la investigación, aquí se explica por qué y para que se realiza esta investigación y por ultimo las limitaciones encontradas en su desarrollo.

En el Capítulo II, se introducen los antecedentes nacionales e internacionales, temas relacionados con la presente tesis. Se describen las bases teóricas y se definen las variables según la teoría de los diversos autores. Se establecen las características, capacidades, habilidades, comportamientos, enfoques, dimensiones, etc. Además, se detallan un conglomerado de términos básicos utilizados en la investigación.

En el Capítulo III, se explica el enfoque de la investigación, siendo éste un enfoque cuantitativo. Además, se identifica la variable dependiente (Clima organizacional) y la variable independiente (Liderazgo Gerencial), detallando así sus dimensiones e indicadores. Se explica las

hipótesis específicas y la hipótesis general. Se explica el tipo de investigación siendo ésta correlacional y el diseño de investigación no experimental y transversal. La población es de 30 autoridades académicas y la muestra es censal.

En el Capítulo IV, se analiza los resultados de las variables y dimensiones. Posteriormente se estudian las correlaciones existentes entre las variables y se concluye sobre no existencia de relaciones. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Se incluyen 6 apéndices, la matriz de consistencia donde se resume toda la investigación, los dos cuestionarios aplicados a la muestra establecida, así también, la aprobación de expertos que validaron lo cuestionarios. Además, las bases de datos de las dos variables con los ítems codificados utilizando la escala de Likert.

## CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

En la actualidad, se ha tomado en cuenta la importancia de implantar a un líder gerencial, quien es referente administrativo y académico. Siendo éste el responsable de hacer cumplir la misión y la visión de la universidad a través de la correcta aplicación y cumplimiento de la normatividad interna, así como, motivar a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones logrando así el cumplimiento de las dimensiones e indicadores requeridos por la ley universitaria con miras a una acreditación nacional, con estándares internacionales, así como plantea Bennis (2011, como se citó en Moy, 2015) menciona que el líder gerencial influye a los trabajadores que se desempeñen de manera voluntaria para lograr los objetivos.

Las universidades son los entes destinados a la producción intelectual, enseñanza, investigación y proyección social, donde el líder utilizando los objetivos académicos y planes de estudio analiza la oferta educativa compatible con éstos, haciendo uso eficientemente de la infraestructura y equipamiento y guiados por líneas de investigación fundamentadas, y con el trabajo identificado del personal docente calificado administrativos y otros, poniendo a disposición de los alumnos los servicios complementarios y generando conscientemente mecanismos de inserción laboral, tanto de prácticas pre profesionales como profesionales logra que los estudiantes obtén los grados y títulos acorde al perfil y carrera seleccionada.

Schermerhorn (2006, como se citó en Juárez, 2017) nombra la teoría de liderazgo y participación de Vroom – Jago, diseñada para cooperar a que el líder gerencial seleccione el procedimiento adecuado en la toma de decisiones, ya sea consultiva solicitando opiniones o individual.

Robbins y Coulter (2013, como se citó en Tamayo y Romero, 2019) alude que el clima laboral es una constante participación dentro de la organización, logrando así que los trabajadores experimenten como es el ambiente que se percibe. Existen factores importantes que precisan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización, ello depende de las estrategias planteadas para incentivar y obtener un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades delegadas, en las universidades la manera de crear un ambiente agradable y que el colaborador se sienta bien, es brindando becas, oportunidad de crecimiento y desarrollo, comunicación clara y oportuna. La conducta del trabajador es el reflejo del comportamiento administrativo y por las condiciones laborales.

Pintado (2011, como se citó en Abarca, 2018) en una de sus características menciona que, el compromiso y la identificación del colaborador hacia la empresa depende únicamente del clima organizacional, por ello en la actualidad existen muchas universidades que no lograron el licenciamiento institucional, esto conlleva a analizar si uno de los factores que jugaron en contra fue la no fidelización e identificación, las condiciones laborales, la insatisfacción, malas relaciones laborales, y la falta de capital humano.

El que las universidades no logren el licenciamiento, afecta y deteriora el clima organizacional, creando estrés e incertidumbre entre los trabajadores por el futuro que les espera, ante el cese progresivo de la institución, el cual debe seguirse conforme a lo establecido a la resolución del cese para poder presentarse nuevamente al licenciamiento, luego de un cese ordenado.

## **1.2. Planteamiento del Problema.**

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

¿De qué manera se relaciona el Liderazgo gerencial y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

¿De qué manera se relaciona la participación activa y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?

¿De qué manera se relaciona la motivación y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?

## **1.3. Objetivos de la investigación.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre el Liderazgo gerencial y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Determinar la relación entre la participación activa y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

Determinar la relación entre la motivación y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

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

*Justificación científica*, la investigación permitirá comprender las habilidades, cualidades, características, circunstancias psicológicas que definen al líder gerencial y el clima organizacional en las universidades, factores importantes para el cumplimiento de la misión y visión, busca aportar conocimientos, ofreciendo así la libertad de tomarla como referencia para futuras investigaciones e identificar el estilo de liderazgo que deben asumir para tener un buen desempeño de los trabajadores. *Justificación metodológica*, para el logro de los objetivos planteados en la investigación, se identificó la variable independiente “Liderazgo Gerencial” y su influencia en la variable dependiente “Clima Organizacional” de las autoridades académicas. Para la recolección de datos se realizó un cuestionario de 16 ítems aprobado por 3 juicios de expertos, a través de SPSS, se buscó medir las variables y conocer el grado de relación existente entre sí. *Justificación práctica*, los resultados pueden ser considerados para el proceso de mejora y serán las autoridades académicas las que tomen las decisiones adecuadas a favor del desarrollo académico.

Es importante porque permite identificar, que elementos pueden utilizarse para que exista relación entre las variables estudiadas y hacer planes de mejora para que la universidad busque mejoras en el futuro.

#### **1.5. Limitaciones.**

Por la emergencia sanitaria que se vive en la actualidad, una de las limitaciones fue el proceso de recolección de datos, ya que las encuestas fueron aplicadas de manera online a través de google formulario, provocando el llenado tardío de las respuestas, ocasionando retraso en la investigación. Por otro lado, la disponibilidad, ubicación y el contacto de las autoridades académicas para la aplicación del instrumento.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

Bueno y Orozco (2019) tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Se empleó un diseño correlacional, Prueba estadística de Pearson, la muestra fue 385 funcionarios y colaboradores. El cuestionario contiene 80 preguntas con respuestas diseñadas en escala de Likert, el total de los ítems demuestran la percepción del clima organizacional. Para la validez de los instrumentos se aplicó el Alfa de Cronbach, cuyos coeficientes fueron ,860 clima organizacional y 0,919 liderazgo transformacional, ambas variables tienen una correlación positiva, lo que permitió afirmar que si los colaboradores mejoran la percepción del liderazgo también mejorará la percepción del clima organizacional. Teniendo una correlación positiva.

Juárez (2018) tuvo como objetivo medir el clima organizacional en trabajadores del Hospital “La Villa”. Se empleó un diseño observacional, transversal y descriptivo, donde la muestra estuvo constituido por 264 trabajadores. Aplicaron un cuestionario de CO tomando en cuenta cuatro dimensiones: motivación, participación, liderazgo y reciprocidad, con 80 ítems tipo Likert. Existe correlación entre el liderazgo y sus dimensiones, encontrando correlación de Pearson como: motivación, reciprocidad y participación cuyos coeficientes es 0,65; 0,64 y 0,79 respectivamente. Se concluyó que existe relación entre la motivación y el liderazgo si el clima organizacional es de nivel alto.

Contreras y Jiménez (2016) dispuso como objetivo describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca. Se empleó un diseño descriptivo, donde la muestra estuvo constituido por 20 entre directivos, docentes y otros funcionarios. Se aplicó una encuesta tipo Likert compuesta por 63 ítems, test de Pitcher para evaluar el Liderazgo y el clima organizacional a través del ECO Las dimensiones más significativas del clima organizacional fueron que la recompensa con el apoyo tiene una correlación de Pearson de 0,528, confort con apoyo correlación de Pearson 0,614, y cohesión con apoyo una correlación de Pearson 0,472; es decir existe una relación alta entre las dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo.

### **2.1.2. Nacionales**

Panta (2019) tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo gerencial y el clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC. Se empleó diseño tipo básico, con diseño correlacional, de corte transversal (transaccional) no experimental, donde la muestra estuvo conformada por 61 personas. Se aplicó una encuesta tipo Likert compuesta por 58 ítems. Los coeficientes obtenidos por Alfa de Cronbach fueron 0,739 para liderazgo gerencial y 0,893 para clima organizacional. Los resultados demostraron que no se halló relación entre liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional, sin embargo, si se encontró relación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional Rho Spearman ,270 con un nivel de significancia de ,035 y también se halló correlación con el liderazgo autocrático con el clima organizacional Rho Spearman ,122 con nivel de significancia ,351.

Rondan (2018) planteó como objetivo determinar la influencia que existe entre los estilos de liderazgo y clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017. Se empleó una muestra de 302 participantes. Se empleó la encuesta de estilos de liderazgo del autor Kurt Lewin con 33 ítems y la encuesta de clima organizacional de la doctora Sonia Palma (1999) con 50 ítems. Se empleó un diseño correlacional. Para la validez de los instrumentos se aplicó Alfa de Cronbach, cuyos coeficientes fueron: 0,896 para estilos de liderazgo y 0,923 para clima organizacional. Entre la variable estilo de liderazgo liberal se halló una correlación significativa inversa con supervisión Rho  $-0,723$  y condiciones laborales Rho  $-0,587$ .

Góngora (2018) tuvo como objetivo 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. Se empleó diseño de investigación de tipo no experimental, transaccional y descriptivo correlacional, donde la muestra estuvo constituida por 165 docentes. Se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X con 45 ítems y escala de clima laboral CL-SPC con 50 ítems ambos instrumentos fueron planteados en escala de Likert. Para la validez de los instrumentos se aplicó el Alfa de Cronbach, cuyos coeficientes fueron 0,984 para estilos de liderazgo y 0,988, en las correlaciones se halló una correlación negativa inversa entre el liderazgo evitador y las dimensiones de clima laboral, poniendo en primer lugar a la correlación con supervisión Rho de Spearman- 0.433; involucramiento laboral  $-0,411$ ; autorrealización  $-0,396$ ; condiciones laborales  $-0,381$  y por último la comunicación  $-0,359$ .

## **2.2.Bases Teóricas.**

### **Liderazgo Gerencial.**

#### **Definiciones.**

Señala que el Líder Gerencial es el encargado de guiar a sus colaboradores de forma enérgica, y delega responsabilidades según las características especiales de cada trabajador, para el desarrollo de las tareas, con el fin de definir metas y lograr exitosamente los objetivos establecidos por la empresa (Madrigal, 2004, como se citó en Millán, 2017).

El liderazgo gerencial es eje importante de la empresa, puesto que los gerentes y directivos toman el rol de organizar, direccionar y orientar a los colaboradores, a través de planes, estrategias ya concretas. Pone en práctica todas sus capacidades con la finalidad de motivar y crear un ambiente laboral de calidad, asegurando de esa manera la obtención de los objetivos (Espinoza, 1999, como se citó en Alvarado y Cafferatta, 2018).

El líder gerencial es el encargado de definir las metas, objetivos y asignar las tareas individuales o grupales, hacer que los trabajadores confíen en su capacidad y metodología de trabajo, por la experiencia acumulada en su vida profesional. Las actividades asignadas se desarrollan de la mano con los colaboradores, ello ayudará a resolver dudas, absolver consultas y logrará superar dificultades encontradas en el desarrollo de éstas. De esta manera, se logrará que los objetivos tengan una alta probabilidad de eficacia, llegando así al éxito de la organización (Lee, 2009).

### **Aspectos relevantes en el Liderazgo Gerencial.**

El liderazgo gerencial está presente en todas las organizaciones, con la finalidad de lograr un objetivo en común. por ello, se consideran cuatro aspectos importantes: *Liderazgo personal* refleja una comunicación clara y oportuna, hace frente a las dificultades que se presenten en el desarrollo de las actividades, tiene actitud positiva y por último mantiene la ética profesional y deja de pensar en los beneficios individuales y piensa siempre en trabajar en grupo para lograr el éxito esperado. *Liderazgo de influencia* es tener la capacidad de guiar, respaldar, contribuir y delegar tareas logrando la adhesión del equipo con la finalidad de obtener el resultado deseado. *Liderazgo estratégico* implementa las estrategias y toma de decisiones para que el trabajo de todos los colaboradores no sea en vano, logrando brindar servicio de calidad a los clientes, consiguiendo ventajas competitivas. Y por último *liderazgo de resultados* esto va relacionado con los aspectos antes mencionados permitiendo así una alta competitividad de la empresa en el mercado donde todo va enfocado a la plena satisfacción de sus clientes, obteniendo así la fidelización (Aubert, 2014, como se citó en Velásquez,2018).

### **Capacidades.**

Para que el Liderazgo Gerencial funcione como lo esperado, el líder debe contar con las siguientes capacidades: Manejo de poder de forma imparcial sin abusar de las atribuciones obtenidas por el cargo, para que con ello el líder identifique e influya en las características socioculturales de sus colaboradores, con la finalidad de lograr los objetivos. Poseer la capacidad de identificar la pluralidad de agentes motivantes, con el propósito de que el desenvolvimiento del colaborador sea eficaz. Contar con la capacidad de lograr que el colaborador cumpla con todas sus obligaciones a su cargo, sea honrado y se fidelice con la empresa. Por último, la capacidad de

lograr que el clima laboral sea placentero, pues esto implica que se deba reconocer los logros de los colaboradores. Así también, confiar en que las horas de trabajo serán fructíferas para la empresa y también, ser solidario con el trabajador, reconociendo que es parte importante para la empresa y que la preocupación por él no solo es en lo laboral, sino también, en lo personal (Robbins, 2004, como se citó en Velásquez, 2018).

### **Dimensiones de liderazgo gerencial:**

Chiavenato (2000, como se citó en Velásquez, 2018) adapta las dimensiones desde la perspectiva del personal a cargo: *Relación con los subordinados* involucra que el trato y la comunicación se realice de manera frecuente y respetuosa sin invadir su espacio, brindando confianza, seguridad, esperanza y demuestra disponibilidad para conversar sobre temas laborales y/o personales buscando solucionarlos por bienestar de la organización. *Comunicación interna* implica respetar las ideas planteadas por los colaboradores, intercambiar análisis personales para fortalecer las metas y objetivos de la organización. *Propuestas de alternativas de solución* en esta dimensión el colaborador juega un papel muy importante porque ellos son los encargados de percibir el comportamiento que tiene el jefe ante una situación difícil que se presente en la empresa, pues eso ayuda a que los colaboradores vean más allá y hallen oportunidades donde los demás no las encuentran. *Involucrar la visión institucional* significa compartir el sueño de que la visión no solamente sea de la empresa sino del trabajador, lograr generar un compromiso, dar a conocer que la labor que realizan es un aporte significativo para el logro de los objetivos. Es importante que se motiven de manera intrínseca para lograr el crecimiento personal.

## **Comportamientos del líder.**

El líder tiene los siguientes comportamientos: Las decisiones del líder se realizan de forma correcta temporal y espacialmente, debe conocer la realidad identificando las necesidades, para proyectarse al futuro. Las habilidades obtenidas por la experiencia las pone en práctica de manera eficiente, analizando la temporalidad para aplicarlas, informar y motivar a los colaboradores a involucrarse de manera conjunta. En su mayoría tiene ideas claras y precisas o sino se adhiere a otras premisas compartidas por la mayoría, está pendiente de las necesidades e intereses de sus trabajadores y busca actuar con criterios que ayuden a solucionar esas necesidades (División de Organizaciones Sociales, 2001, como se citó en Llerena, 2020).

## **Habilidades Directivas.**

Robbins (1999, como se citó en Fernández, 2014) define a las habilidades como aptitudes y actitudes que todo líder debe poseer para el desarrollo de las tareas establecidas teniendo así un buen desempeño.

*Habilidad técnica*, está relacionada con las habilidades duras, desarrolla conocimientos y destrezas como por ejemplo el conocimiento de informática, manejo de herramientas digitales para el análisis y obtención de resultados, éstas son obtenidas a través de capacitaciones y experiencias. *Habilidades humanas*, se interrelacionan de manera efectiva con los colaboradores, crea lazos interpersonales, trabaja en equipo, es flexible, motiva y confía. *Habilidades conceptuales*, permite predecir escenarios futuros y complejos, analiza las soluciones y toma de decisiones Katz (1974, Fernández 2014). Sin embargo, Whetten y Cameron (2011) dividen a las habilidades en tres grupos: *Habilidades personales*, describe al líder en su vida personal, conoce la personalidad y sentimientos, sabe planificar y gestiona el tiempo, soluciona los problemas previo análisis y de

manera innovadora. *Habilidades interpersonales* éstas se desarrollan al interrelacionarse en el entorno personal y laboral, logrando así una comunicación efectiva. Influye y pone en práctica técnicas estratégicas para solucionar conflictos. *Habilidades grupales*, éstas se enfocan en la participación de todos los colaboradores, el líder tiene la potestad de delegar tareas, pone en práctica sus capacidades para formar equipos de trabajos logrando así el intercambio de conocimientos.

### **Enfoques teóricos.**

James (1996, como se citó en Campos, 2012) plantea distintos enfoques teóricos: *Enfoque funcional*, ejerce el papel del líder de manera idónea con la finalidad de que el grupo de trabajo continúe desarrollando las actividades planteadas hacia el fin en común. *Enfoque empírico*, el líder es asignado por el grupo de trabajo. *Enfoque institucional o sociológico*, se fundamenta en la categoría que tiene el líder en el núcleo del grupo. Éste tiene la atribución de delegar y resolver las tareas de manera efectiva. *Enfoque cognoscitivo*, el líder es designado por los conocimientos, capacidades y experiencia obtenida, goza de reconocimiento y personalidad. *Enfoque naturalista*, posee cualidades que le facilita expresarse de manera sencilla y con certeza. El dominio que desempeña en el grupo de trabajo proviene del deber que tiene con la organización. *Enfoque conductista*, se concentra en los tipos de liderazgo y en las funciones que posee. En investigaciones realizadas con anterioridad, obtuvieron como resultado que las funciones deben ser realizadas por la mayoría de los participantes del grupo para que éstas funcionen correctamente. *Enfoque de contingencia*, este enfoque pretende predecir qué tipo o estilo de liderazgo será el más útil en un escenario dado. Éste enfoque surge a través de investigaciones realizadas con anterioridad donde se utilizó el enfoque conductual y enfoque de rasgos demostrando así, que no existe rasgo colectivo

para todos los estilos de líderes existentes y eficaces. *Enfoque psicoanalítico*, discute los motivos involuntarios del líder y las visiones idealistas que forja en sus subordinados.

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

James (1996, como se citó en Campos 2012) menciona que los líderes tienen ciertos factores genéticos y otras virtudes que son adquiridas durante el ejercicio del cargo. Los rasgos que posee lo hacen distinto en su accionar. Estos rasgos pueden ser físicos (talla, peso, etc.), intelectual (actitudes, conocimiento, inteligencia, razonamiento, etc.) y por último psicológico (carácter, perseverancia, trabajar bajo presión, estabilidad, control emocional, empatía, etc.)

Para Dellepiane (2004, como se citó en Campos, 2012) el líder goza de rasgos únicos y diferenciadores, que lo distinguen de quienes no lo son. Se resume en 6 rasgos esenciales de personalidad que determinan al líder, por ejemplo, ánimo de influir, decencia y honradez, raciocinio al trabajo. Además, se menciona que el líder se puede caracterizar con inteligencia, seguridad en sí mismo, carisma, integridad, etc. En este sentido la teoría de rasgos, considera que el líder tiene características innatas.

### **Estilos de liderazgo**

Chiavenato (2004, como se citó en Gutiérrez, 2013) afirma que existen cuatro estilos de liderazgo: *Estilo de contar*, especifica quiénes son las personas relativamente incapaces de asumir tareas. El líder expone la inseguridad de las actividades a realizar. *Estilo de vender*, enrumba las tareas planteadas a las personas que son incapaces pero que, sí tienen ganas de asumir compromisos, brinda soporte a éstas. *Estilo participativo*, el líder es el adecuado cuando los seguidores son responsables y tienen capacidades y conocimientos, pero carecen de ganas, éste requiere apoyo

para motivarlo. *Estilo de delegación*, los seguidores son experimentados, tienen voluntad de asumir responsabilidades, son capaces, no necesitan dirección ni motivación del líder.

### **Dimensiones de contingencia.**

Fiedler (2000, como se citó en Gutiérrez, 2013) identifica tres dimensiones de contingencia: *Relaciones líder-miembro*, no existe arrogancia al tener confianza en sí mismo, no se siente superior a los demás, logrando así la confianza y consideración de los miembros. *Estructura de las tareas*, se desarrolla los pasos para desarrollar las tareas para las obligaciones de cada cargo. *Poder de puesto*, mide el nivel de mando que tiene el líder sobre las variables de poder como sanciones, despidos, ascensos, contratación, etc.

### **Papel del Líder en tiempos de crisis.**

Diez principios esenciales para el buen desenvolvimiento del líder en tiempo de crisis: *Identificar necesidad de cambio*, adquirir excelente información que le ayude a identificar las debilidades internas que le impiden sobresalir, mejorar los procedimientos obsoletos, mejorar e implantar el medio de información, predecir futuras crisis y crear un sistema de monitoreo. Para evaluar la necesidad de cambio existen barreras como, por ejemplo, actuar de manera inmediata, no olvidar las crisis anteriores siempre debe estar presente, y encontrar soluciones eficaces. *Desarrollar la coalición de apoyo*, identificar a la competencia y a los aliados, establecer tratos con la finalidad de enriquecer el apoyo hacia el cambio. *Alertar y concientizar a la organización acerca de necesidad de cambio*, enfrentarse a las costumbres y actitudes que se fueron estableciendo en el tiempo, pues ello reduce el espectro de confrontar las situaciones caóticas, crear mecanismos comunicativos para difundir la nueva visión y el control de su difusión. *Desarrollar y personificar las nuevas actitudes y los nuevos valores*, lograr el reconocimiento de

las nuevas actitudes, realizar pruebas pilotos e ir midiendo la aplicación en condiciones reales. *Actuar directamente sobre asuntos críticos*, elegir actuar en asuntos de mayor relevancia, utilizando todos los esfuerzos y en tiempo real para obtener buenos resultados. *Educar, adiestrar y transferir información y habilidades a la organización*, empezar a identificarse con nuevo planteamiento e indagar en la práctica. *Manejar el conflicto interno*, con adecuado uso de la solución del conflicto, sirve para poder desarrollar un buen ajuste en el ámbito externo e interno y destacar el aporte de los colaboradores. *Negociar recursos y nuevas reglas con el entorno*, no es suficiente solucionar los conflictos con los recursos que posee la empresa, para ello se puede presentar alternativas de obtener recursos externos, ello puede permitir recuperarse y no hacer cambios bruscos en la empresa. *Involucrarse, compartir, cooperar, desarrollar acción conjunta*, invertir todos los recursos necesarios para lograr mejoras, comprometerse en obtener información relevante de las consecuencias de los cambios, potenciar la confianza y la motivación en la empresa. *Seleccionar y ajustar recursos humanos*, identificar las patologías conductuales en el grupo y diagnosticar la solución, mantener informados a los colaboradores de los avances claves y limitaciones (Ramírez, 2007).

### **Características en un líder y no en un jefe.**

El jefe no tendrá la capacidad de ser un líder, si no tiene la habilidad de mantener el equilibrio entre su estatus y la interrelación con el personal. Éstas diferencias residen en la forma de guiar de cada uno. El líder es el ejemplo a seguir para los subordinados, no ejerce la fuerza y no abusa del poder que posee, por otro lado, el jefe se caracteriza por dar órdenes, obliga que las cosas se hagan como él dice, no escucha e impone sus ideas. El líder es seguido por voluntad, mientras que el jefe no cuenta con el cariño, afecto y estima de los colaboradores. Existen líderes

que tienen la satisfacción de cumplir el papel de jefe, esto resulta efectivo para cumplir con las metas establecidas en tiempo real (Kircher, 2009, como se citó en Villacrés, 2016).

### **El líder y el desarrollo de las organizaciones.**

Robbins y Stephen (1997, como se citó en Flores, 2010) precisan que existen tres hechos del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones: Permite que existan cambios y a la renovación, no se queda en la zona de confort. Plantea e informa la visión de la organización. Desde el planteamiento y delegación de tareas, anima, brinda seguridad, pone todas sus capacidades y habilidades a disposición para que tenga una buena partida. De igual forma, determina que la tarea fundamental del líder es dar forma a la cultura por medio de los valores, principios e ideas claras de la organización, de esta manera, logra que los colaboradores se identifiquen, para ello, los líderes deben adquirir los siguientes comportamientos: Poner en práctica los valores establecidos por la empresa. Manejar la autoridad atribuida de manera imparcial sin abusar de ella. Prestar atención y respetar las opiniones y sugerencias planteadas por el grupo de trabajo. Se cerciora en potenciar las capacidades de los empleados. Mantiene la normas y valores por los que se rige la organización, sin embargo, introduce pequeños cambios sin rudeza y sin incertidumbre.

**Dimensiones:**

Lee (2009) plantea como dimensiones: Participación Activa y Motivación para la variable Liderazgo Gerencial, las cuales fueron consideradas para el estudio de la variable y aplicada posteriormente en el instrumento de la tesis.

**Participación activa.**

Servat (2005, como se citó en Argentina et al., 2017) expresa que es una acción que se da de manera voluntaria, lógica y oportuna, en momentos decisivos, por este medio los colaboradores demuestran el nivel de empatía para lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo el logro de sus propios objetivos.

El empleador debe promover la participación de los colaboradores de manera dinámica, a través de capacitaciones, presentación de proyectos y asistencia a las reuniones en la toma de decisiones.

**Motivación:**

Es el estímulo que mueve a las personas a elaborar las tareas y actividades establecidas por el jefe, da la energía para lograr los objetivos y no decaer ante escenarios difíciles que se presenten en el proyecto. Existe la motivación extrínseca basada en el dinero, recompensas, etc., y por último motivación intrínseca, la cual nace en el propio trabajador.

Robbins (1999, como se citó en Soto, 2019) define a la motivación como el ánimo de tener un nivel alto de desempeño, es la racionalidad que te inspira a esmerarte, para alcanzar el objetivo organizacional.

## **Clima Organizacional.**

### **Definiciones.**

Es el ambiente particular de la empresa, creado y percibido por los colaboradores, de acuerdo al estado que se hallan en el proceso de relacionarse y la estructura organizacional. Manifiesta los objetivos, toma de decisiones, control, etc., ello determina el comportamiento, el nivel de eficiencia y actitud (Méndez, 2006, como se citó en Añaños et al., 2017).

La empresa, es el espacio donde los colaboradores llegan a relacionarse, bajo la supervisión del jefe o líder. Donde los trabajadores buscan metas en común. Asimismo, añaden que el inicio decisivo para la empresa es poner en marcha el diseño organizacional. Los gerentes arman el sistema jerárquico escogido para organizar el personal y delegar tareas, dentro de la estructura organizacional (James, 1996, como se citó en Campos, 2012).

Son percepciones y apreciaciones constantes que tienen los colaboradores en la organización, ello es predominante en el comportamiento y actuar de los individuos, esto hace que la empresa se diferencie de las demás (Anzola, 2003, como se citó en Cabrera, 2018).

La presencia de propiedades que motivan a los trabajadores conlleva al desafío de estimular utilizando los tipos de motivaciones. Asimismo, un buen clima organizacional hace que el trabajador se sienta complacido y satisfecho en sus necesidades personales. Cuando las necesidades no son alcanzadas, el trabajador se siente frustrado, siendo éste resultado no favorable para el trabajador y para la empresa (Chiavenato, 2007, como se citó en Rodríguez, 2019).

## **Importancia de los estudios de clima organizacional en las universidades**

Para Flores (2012) todas las investigaciones del clima organizacional son de suma importancia para las universidades a nivel nacional e internacional, ya que, estas son realizadas en el sector educación. Siendo éstas instituciones de un nivel superior en el sistema educativo. Dentro de todas las funciones que tienen las universidades, principalmente influir en investigar, enseñar y brindar conocimiento científico. Cada vez se les exige que la educación brindada debe ser de calidad y con capacidad de respuesta ante escenarios sociales cambiantes y complejos. Todos los puntos antes planteados, hacen que las investigaciones sobre el clima organizacional sean valiosas. Ayuda a establecer un clima organizacional que predomine en las universidades, ayuda a que se tenga a detalle la información de soporte para la toma de decisiones, la planeación estratégica con miras a mejorar las condiciones de trabajo y las conductas lo cual brindará satisfacción laboral.

### **Dimensiones del clima organizacional.**

Blas (2013) manifiesta que son características sensibles y predominan en la conducta de los trabajadores. Para diagnosticar el clima organizacional existente en la empresa, es importante conocer y entender las diferentes dimensiones investigadas por distintos expertos que perjudican el clima laboral. *Likert plantea 7 dimensiones*: La metodología de trabajo, las habilidades utilizadas el líder para contribuir con los empleados. Las técnicas que desarrolla para motivar y satisfacer las necesidades del colaborador. El valor de la buena relación entre líder o jefe con los colaboradores para plantear objetivos y metas en común. El proceso de evaluar y elegir las alternativas para tomar decisiones adecuadas, así como también la asignación de cargos y funciones. El desarrollo de la planificación, donde se plantea cuáles van hacer los objetivos, normas, reglas, reglamentos, directivas. El manejo de control en todas sus instancias y por último

la formación según los objetivos y planificación. Por otro lado, *Pritchard* y *Karasik* expusieron una herramienta para poder medir el clima organizacional. Éstas están conformadas por 11 dimensiones: Independencia para tomar decisiones y resolución de situaciones complicadas. Compañerismo entre los colaboradores al desempeñar las funciones encomendadas y apoyo personal. Confraternidad, lealtad y simpatía que existe dentro de la organización. Comprende las normas, reglamentos, directivas, políticas que desarrolla la empresa, las cuales interfieren en el desarrollo de las actividades. La contraprestación (remuneración) es proporcional a la labor realizada. Relación entre el desempeño del trabajador y la remuneración, éstas son recompensadas por las capacidades y habilidades ejecutadas. El crecimiento, reconocimiento profesional, desarrollo personal y responsabilidad son aptitudes desarrolladas en la empresa. Categorías de los trabajadores y la importancia de la labor de cada uno de ellos en la empresa. La intención de innovar y crear, estar pendiente de las tendencias futuras. Estudia cuál es la forma en la que la empresa especifica los niveles jerárquicos para la toma de decisiones. Respaldo que brinda el cuerpo directivo a los colaboradores, en escenarios difíciles.

Palma (2004, como se citó en Cabrera, 2018) clasifica al clima organizacional en 5 dimensiones: *Autorrealización*, es la apreciación del colaborador en su entorno empresarial, principalmente analiza si la organización tiene como prioridad el crecimiento profesional y personal del colaborador. *Involucramiento laboral*, hace referencia al compromiso e identificación con los objetivos, metas, valores y el desarrollo de la empresa. *Supervisión*, mide la funcionalidad del colaborador mediante monitoreo permanente, controlando así el buen desarrollo de las actividades asignadas. También registra el apoyo y guía que dan los superiores a los trabajadores para las funciones asignadas. *Comunicación*, alude a la percepción de la calidad de coherencia, celeridad y claridad de la información de funciones internas de la empresa, para que los

colaboradores tengan ideas claras de lo que se debe de realizar. *Condiciones laborales*, es el reconocimiento del trabajador de que la organización brinda los elementos esenciales para el cumplimiento de las tareas y funciones asignadas.

### **Características del clima organizacional**

Silva (1996, como se citó en Alvarado y Cafferatta, 2018) determina las siguientes características para el clima organizacional: Está sumergido en la organización. No está relacionado con el colaborador. La apreciación e impresión que tenga el colaborador no es el clima organizacional, pero si está en su ambiente. No es cultura organizacional debido a que está relacionado con costumbres, creencias, etc.

Gonçalvez (1997, como se citó en Alvarado y Cafferatta, 2018) afirma que el clima tiene las siguientes características: Está enlazada en el marco laboral siendo éstas internas o externas. Los colaboradores que trabajan en el mismo espacio visualizan éstas características de manera directa o indirecta. El desempeño del trabajador depende del clima, éste puede ser positivo o negativo. Es el intermediario entre la conducta del trabajador y el sistema organizacional. Los rasgos distintivos de la empresa permanecen en el tiempo logrando así la identificación entre los trabajadores y las áreas. Tiene la capacidad de dar eficacia y agilidad a la organización, esto se da porque los colaboradores y la organización tienen una buena relación.

Rodríguez, (2001, como se citó en Hinojosa, 2010) menciona que el clima organizacional se caracteriza porque es constante, es decir permanente guardan solidez. Los trabajadores tienen conductas de acuerdo a los cambios del clima. Es un factor importante y determinante para el conformismo e identificación. Los trabajadores tienen la capacidad de variar el clima e instaurar

nuevas conductas. Hay señales que dan a conocer que puede existir un mal clima si hay una alta rotación de personal.

### **Teoría de Clima Organizacional**

Likert (1999, como se citó en Gil, 2018) dispone que la conducta del trabajador depende de manera directa con el comportamiento de los trabajadores administrativos, planteando tres tipos de variables que puntualizan los atributos de la empresa y predomina la percepción individual del clima: *Variables causales*, éstas indican el rumbo de la organización, a la evolución y obtención de buenos resultados, se menciona a las decisiones, actitudes y competencias. *Variables intermedias*, mide la motivación, el rendimiento, la toma de decisiones; están orientadas a inspeccionar la situación interna de la organización. *Variables finales*, relacionada con las variables antes mencionadas, orientadas a implantar los resultados por la empresa como ganancia, pérdida, etc.

### **Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional**

Vera (2011, como se citó en Flores, 2012) define a clima organización como la percepción de los trabajadores logrando la satisfacción, participación, motivación con la finalidad de incrementar la productividad y el rendimiento de los trabajadores. La considera también como una dimensión de calidad entre la producción y el ambiente laboral. Por otro lado, la cultura organizacional, está compuesta por ideologías y valores que guían el comportamiento de cada trabajador, estos varían de acuerdo al tiempo y espacio siendo una función principal la del líder de conocer la idiosincrasia de los trabajadores.

### **El clima organizacional y la gerencia.**

Flores (2012) menciona que el clima organizacional es un instrumento gerencial esencial que ayuda a que los gerentes tengan conocimientos y actúen de manera oportuna ante puntos críticos, establezcan propuestas y tomen decisiones con el objetivo de obtener logros exitosos, enmendando falencias en el desempeño y motivación de los colaboradores. Así también, es importante implantar un buen clima organizacional siendo éste favorable para la empresa. Si no cuenta con un clima organizacional positivo, éste jugará en contra, creando desventajas con la competencia. Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos: *Fijación de objetivos*, para el logro de los objetivos establecidos, se observa el interés que tienen los colaboradores, pero también existen personas que no se sienten identificadas con los objetivos. Esto se puede dar por las discrepancias de ideas. Los objetivos son establecidos por la gerencia y por la jerarquización de la organización, los demás reciben la orden de realizarlas. *Control*, el control realizado por los superiores debe de realizarse en toda la organización, tanto a los administrativos como al personal operativo, para que sea total, único e igualitario. *Adaptación al entorno*, los escenarios que se presentan son cambiantes, hacen que las empresas se exijan a adecuarse con la finalidad de sobresalir de situaciones difíciles, y poder permanecer en el mercado. Aquí el clima organizacional juega un papel muy importante, se adapta al estilo de la gerencia y a la alta dirección.

### **Ventajas del diagnóstico del clima organizacional.**

Matute et al. (2008) plantean las siguientes ventajas: Da a conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de los trabajadores y de la organización, re direccionando estos para la optimización de la organización. Crea programas de capacitación enfocados en las oportunidades y el desarrollo de las habilidades. Proporciona información sobre la percepción que tienen los

factores externos (proveedores y clientes) de la empresa. El personal participa en la detección de problemas de conductas. Diagnostica los comportamientos que pudiesen convertirse en conflictivos para la empresa. Da un resultado de enseñanza, porque el trabajador conoce la empresa, reconoce los problemas y sabe cómo solucionarlos.

### **Tipos de clima organizacional**

Brunet (1987) plantea dos tipos de clima organizacional, Clima de tipo autoritario (Sistema I. Autoritarismo explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista) y Clima de tipo participativo (Sistema III- Consultivo y Sistema IV-Participación En Grupo) cada uno de ellos con dos subdivisiones, ayudan a investigar la naturaleza del clima y el papel que cumple para la eficacia organizacional: *Clima de tipo autoritario*, Sistema I. Autoritarismo explotador, en este clima el jefe no confía en sus colaboradores, las decisiones y objetivos se toman en la alta dirección y se informa de manera descendente, los colaboradores laboran en un ambiente de miedo, desconfianza y sanciones, la satisfacción de necesidad se quedan en los niveles psicológicos y de inseguridad, la comunicación de la gerencia no existe con los empleados. Sistema II. Autoritarismo paternalista, la gerencia tiene confianza complaciente con los empleados, algunas decisiones se toman con los empleados, pero la mayor parte en la alta dirección. Las sanciones y premios son utilizados para motivar y obtener buenos resultados. En este clima la gerencia juega con las necesidades que tienen los colaboradores, pero tienen una atmósfera estructurada. *Clima de tipo participativo*, Sistema III – Consultivo el jefe confía en sus colaboradores, la decisión en mayoría se toma en la alta dirección sin embargo accede a que los trabajadores tomen decisiones en su nivel jerárquico, los premios y sanciones se utilizan para estimular a los trabajadores; aquí se busca satisfacer las necesidades de reputación y consideración. El clima es enérgico. Sistema IV –Participación en Grupo, el jefe confía plenamente en sus colaboradores. La toma de decisiones esta esparcida en toda la

organización y constituida en todos los niveles jerárquicos. La comunicación se da de manera ascendente, descendente y lateral. La relación es de amistad, seguridad, certidumbre y tranquilidad entre jefes, en conclusión, forman un equipo unido y consensuado, para alcanzar los objetivos planteados.

### **Dimensiones.**

Pritchard y Karasick (1973) plantean las siguientes dimensiones: Satisfacción Laboral y Relaciones Laborales para la variable Clima Organizacional, las cuales fueron consideradas para el estudio de la variable y aplicada posteriormente en el instrumento de la tesis.

#### **Satisfacción laboral:**

Es el grado de afecto (positivo o negativo) que tiene el empleado hacia su centro de trabajo, es determinante en la productividad y buen funcionamiento de todos los procesos en la empresa.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996, como se citó en Cabrera, 2018) definen a la satisfacción laboral como las actitudes formadas por el colaborador hacia una circunstancia de trabajo, esta puede estar relacionada al trabajo en general o hacia aspectos específicos.

#### **Relaciones laborales:**

Espinoza y Malva (1997, como se citó en Córdova, 2005) mencionan que es un proceso completo que se da entre los trabajadores y el empleador. Tienen la capacidad de definir, entender y compartir ideas en común y solucionar las dificultades de manera autónoma. La relación se lleva a cabo de acuerdo a la estructura empresarial.

Es el lazo que se constituye en el ámbito laboral, por una parte, el colaborador quien brindará el servicio y por otro lado el empleador quien aportará el capital.

## **2.3. Definición de Términos Básicos**

### **Liderazgo Gerencial**

Es el motor de la organización, tiene las capacidades gerenciales competentes de influir en la forma de ser y actuar del colaborador dentro de la institución. Motivador, creativo, tiene ideas innovadoras, asume todos los riesgos, todo con una finalidad, que los objetivos se lleven a cabo de manera exitosa.

### **Clima organizacional**

Debe ser un valor presente en las empresas, porque es un ambiente generado y percibido por los colaboradores, por ello es importante que pongan en práctica factores importantes para el buen clima organizacional, por ejemplo, reconocer los logros de los trabajadores, crear programas de aprendizaje y desarrollo, no sobrecargar de trabajo, eliminar a las personas egocéntricas, crear ambiente de apoyo, etc., ello repercutirá en el desempeño y en la calidad de vida de los trabajadores.

### **Cultura organizacional**

Forma de sentir, pensar y actuar, valores que tiene y distingue a cada miembro de la empresa. Éste se refleja en los hábitos cotidianos de los trabajadores y en la forma que se toma las decisiones, la cultura organizacional diferencia a la empresa de sus competidores.

### **Universidad**

Destinada a la educación superior, cumple un rol fundamental en la transferencia de conocimientos, teniendo como funciones principales, la educación, la investigación y la

responsabilidad social, teniendo en cuenta la realidad local, regional y nacional.

### **Licenciamiento institucional**

Procedimiento obligatorio que tienen que pasar todas las universidades del país, éstas deben de demostrar al ente rector, Sunedu, que cumplen con todas las condiciones básicas de calidad, para poder seguir funcionando como universidad. Tiene como finalidad mejorar la calidad de educación en todo el territorio peruano. La nueva ley universitaria fue aprobada con la Ley 30220 en el año 2014.

### **Propuesta de mejora**

Son medidas que toma la empresa para el cambio, éstas no deben ser improvisadas, primero se debe identificar el área que la empresa desee mejorar, descubrir las principales causas del problema, determinar cuál es el objetivo que se desea para esa área, realizar un plan de mejora y ponerlo en práctica.

### **Becas**

Es un beneficio que se le brinda al estudiante, trabajador o investigador, con la finalidad de ayudarlo económicamente y al mismo tiempo incentivar al crecimiento profesional y contribuir al bienestar social e igualdad ante la sociedad.

### **Fidelización**

Es la lealtad que tiene el trabajador con su centro de trabajo. La empresa tiene que trabajar mucho para lograr este sentimiento, el colaborador tiene que ser considerado como el activo más importante en la empresa, el trabajador debe tener la posibilidad de crecimiento, la flexibilidad en

los horarios o fecha de entrega. El empleador debe recordar que hay un equilibrio en la vida personal y laboral.

### **Crecimiento profesional**

Progreso positivo que tiene el trabajador en el ámbito laboral, hace realidad su propósito profesional, está preparado para las oportunidades que se le presenten en el trayecto. El trabajador se siente satisfecho y feliz con las actividades que desempeña en su centro de trabajo.

### **Competencia profesional**

Es la nueva tendencia en el mercado laboral, son las capacidades que tiene el profesional para poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades. Capacidad para trabajar en equipo, dirigir, innovar, planificar, interactuar, etc.

### **Crisis empresarial**

Acontecimiento que pone en riesgo la reputación e imagen de la empresa. El cual puede ser temporal, aprender del suceso o permanente, quebrar como empresa, todo depende del líder y de las estrategias que ponga en práctica para salir a flote.

### **Reconocimiento profesional**

Reconocer las capacidades y habilidades del trabajador. Es la manera de motivar e impulsar las ganas de sentirse identificado con la empresa. Éstas pueden ser premiadas dando el agradecimiento y reconocimiento frente al equipo de trabajo, ascenso, y permitir que participe en las estrategias de la empresa, etc.

**Participación en grupo**

Tienen un objetivo empresarial y trabajan conjuntamente para ello, aprovechan al máximo los recursos que cuenta la empresa, y de las aptitudes de cada miembro del grupo. Para lograrlo es importante delegar responsabilidades.

**Visión institucional**

Es el objetivo que el líder plantea, señalando los métodos y procedimientos para alcanzarlo, en un futuro definido. Convirtiéndose en la identidad de la empresa. Permite plantear el camino a seguir, esta tiene que ser motivadora y clara para trabajar en su cumplimiento, convirtiéndose en una expectativa ideal de todos los trabajadores.

**Misión institucional**

Es la razón de ser, son las aspiraciones que se tiene como institución, la cual versa sobre su actividad en el mercado, y presenta una propuesta de valor, además señala al público al cual va dirigida.

## CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 3.1. Enfoque de la Investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque los datos recopilados mediante los cuestionarios aplicados, las respuestas fueron codificadas por escala de Likert, para luego vaciar los datos en el Software SPSS 26. Muñoz (2011) menciona que la recaudación de datos del enfoque cuantitativo es cuantificable, numérica y estandarizada, esto se da mediante el uso de un Software estadístico, los resultados permiten analizar y determinar la comprobación de una de las hipótesis planteadas por el investigador (H alterna o H nula), los cuales ayuda a argumentar los patrones de comportamiento pronosticables de la investigación.

### 3.2. Variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo Gerencial

#### **Dimensiones:**

- Participación activa.
- Motivación,

VARIABLE DEPENDIENTE: Clima organizacional

#### **Dimensiones:**

- Satisfacción laboral
- Relaciones laborales.

### 3.2.1. Operacionalización de las variables.

**Tabla 1**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo Gerencial	Robbins (2017, como se citó en Salazar, 2019) define como la capacidad y habilidad para gerenciar a un grupo determinado de colaboradores que está a su mando. Así también, menciona que todos los líderes no son gerentes, ni todos los gerentes son líderes.	Participación Activa	Reuniones permanentes de los directivos.	1, 2
			Constante propuestas de mejora.	3, 4
		Motivación	Capacitación permanente	5, 6
			Becas	7, 8
Clima organizacional	Suárez y Vera (2018) lo definen como intangible, pero real y siempre está presente en todas las organizaciones. Es la atmósfera psicológica que envuelve el entorno laboral. Son las percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones de trabajo.	Satisfacción Laboral	Puntualidad en sus horarios de trabajo	9, 10
			Oportunidades de crecimiento y desarrollo.	11, 12
		Relaciones Laborales	Comunicación oportuna	13, 14
			Compañerismo	15, 16

### **3.3. Hipótesis.**

#### **3.3.1. Hipótesis general.**

Existe relación entre el Liderazgo gerencial y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas.**

Existe relación entre la participación activa y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

Existe relación entre la motivación y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

### **3.4. Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación es correlacional, porque tiene como objetivo general determinar la relación entre liderazgo gerencial y clima organizacional. Hernández et al. (2014) mencionan que la investigación correlacional tiene como propósito responder las preguntas de investigación. Busca medir el grado de relación entre dos o más variables. A través del coeficiente de correlación, en cada una de las variables para luego cuantificarlas y analizarlas. Las correlaciones se sustentan en las hipótesis sometidas a prueba.

### **3.5. Diseño de la Investigación.**

El Diseño de investigación es no experimental y transversal. Hernández et al. (2014) indican que la investigación no experimental se realiza sin la manipulación de las variables, estas son analizadas en forma natural. Por otro lado, el diseño transversal se da porque la recolección de los datos fue dada en un tiempo único. El propósito es detallar a las variables y analizar la interrelación en un determinado momento.

### **3.6. Población y Muestra.**

#### **3.6.1. Población.**

López y Fachelli (2015) señalan que es la demostración equivalente para mencionar al total de elementos que conforman el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos investigar y logren inferir en las conclusiones del análisis de la investigación.

Tamayo (2012) indica que la población es la totalidad de un grupo de estudio, esto incluye todas las unidades de estudio que constituye dicho grupo, debe ser cuantificado para que se pueda realizar la investigación añadiendo un conjunto de entidades que participen con determinadas características.

En la presente investigación la población es de 30 autoridades académicas.

$$N = 30$$

#### **3.6.2. Muestra.**

Para Bernal (2010) la muestra es una parte de la población, de la cual se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre el cual se realizará la medición.

Sin embargo, para el desarrollo de la investigación, se encontró, que la muestra está constituida por todos los colaboradores de la población que es 30 autoridades académicas de una UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA a esto se denomina muestra censal. Entonces Ramírez (1997, como se citó en Ramírez, 208) alude que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

**Distribución de la muestra.**

<i>Autoridades</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Rector</i>	1
<i>Vicerrector</i>	1
<i>Decanos</i>	6
<i>Directores de escuela profesional</i>	8
<i>Coordinadores</i>	12
<i>Director de Investigación.</i>	1
<i>Director de Calidad y Acreditación.</i>	1
	<b>n=30</b>

### 3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

#### FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION N° 1

<b>NOMBRE DEL INSTRUMENTO</b>	Cuestionario de Liderazgo Gerencial
<b>AUTOR</b>	Villanueva Piminchumo, Tatiana Celeste
<b>AÑO</b>	2021
<b>ENCUESTA</b>	Anónima
<b>MUESTRA</b>	30
<b>N° ÍTEMS</b>	8
<b>FORMA DE ADMINISTRACIÓN</b>	Individual
<b>DURACIÓN</b>	15 minutos
<b>OBJETIVO</b>	<p>Evaluar la variable Liderazgo Gerencial en sus dos dimensiones e indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones permanentes de los directivos.</li> <li>- Constantes propuestas de mejora.</li> </ul> </li> <li>2. Motivación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación permanente.</li> <li>- Becas</li> </ul> </li> </ol>
<b>ESCALA</b>	Tipo Likert
<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	TD (totalmente en desacuerdo=1), ED (en desacuerdo=2), NA-ND (ni de acuerdo ni en desacuerdo=3), DA (de acuerdo=4), TA (totalmente de acuerdo=5)
<b>CONFIABILIDAD</b>	Alfa de Cronbach = 0,900
<b>VALIDEZ</b>	A través de juicio de expertos

### FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION N°2

<b>NOMBRE DEL INSTRUMENTO</b>	Cuestionario de Clima Organizacional
<b>AUTOR</b>	Villanueva Piminchumo, Tatiana Celeste
<b>AÑO</b>	2021
<b>ENCUESTA</b>	Anónima
<b>MUESTRA</b>	30
<b>N° ÍTEMS</b>	8
<b>FORMA DE ADMINISTRACIÓN</b>	Individual
<b>DURACIÓN</b>	15 minutos
<b>NOMBRE DEL INSTRUMENTO</b>	Cuestionario de Liderazgo Gerencial
<b>OBJETIVO</b>	<p>Evaluar la variable Clima Organizacional en sus dos dimensiones e indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción Laboral. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad en sus horarios de trabajo.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento y desarrollo.</li> </ul> </li> <li>2. Relaciones Laborales. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación oportuna.</li> <li>- Compañerismo</li> </ul> </li> </ol>
<b>ESCALA</b>	Tipo Likert
<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	TD (totalmente en desacuerdo=1), ED (en desacuerdo=2), NA-ND (ni de acuerdo ni en desacuerdo=3), DA (de acuerdo=4), TA (totalmente de acuerdo=5)
<b>CONFIABILIDAD</b>	Alfa de Cronbach = 0,915
<b>VALIDEZ</b>	A través de juicio de expertos

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Análisis de los Resultados.

**Tabla 2**

*Edad de los encuestados.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 48	11	36,7	36,7	36,7
	49 - 56	8	26,7	26,7	63,3
	57 - 63	6	20,0	20,0	83,3
	64 - 71	3	10,0	10,0	93,3
	72+	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Interpretación.

El 83.3% de las autoridades académicas tienen hasta 63 años.

**Tabla 3**

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	8

Interpretación.

El instrumento Liderazgo Gerencial, aplicado a 30 personas es fiable, porque tiene ,900 de fiabilidad mayor que 0,70. Por lo tanto se califica como muy alta.

**Tabla 4***Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	8

Interpretación.

El instrumento Clima Organizacional, aplicado a 30 personas es fiable, porque tiene ,915 de fiabilidad siendo éste mayor que 0,70. Por lo tanto se califica como muy alta.

**Tabla 5***Prueba de normalidad.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO GERENCIAL	,167	30	,033	,904	30	,010
CLIMA ORGANIZACIONAL	,192	30	,006	,913	30	,018

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación.

La encuesta fue aplicada a 30 personas, por consiguiente se aplica la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. Por lo tanto se aprecia que el resultado alcanzado para la variable Liderazgo Gerencia es de ,010 y para la variable Clima Organizacional es de ,018. Las significancias de ambas variables son mayores que el nivel de error 0,01, por lo tanto, concluimos que las variables tienen una distribución normal y por ello emplearemos la correlación de Pearson.

**Tabla 6***Correlaciones*

		PARTICIPACION ACTIVA	MOTIVACION	LIDERAZGO GERENCIAL	SATISFACCION LABORAL	RELACIONES LABORALES	CLIMA ORGANIZACIONAL
PARTICIPACION ACTIVA	Correlación de Pearson	1	,652**	,898**	,305	,293	,331
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,102	,116	,074
	N	30	30	30	30	30	30
MOTIVACION	Correlación de Pearson	,652**	1	,919**	,210	,256	,257
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,264	,173	,170
	N	30	30	30	30	30	30
LIDERAZGO GERENCIAL	Correlación de Pearson	,898**	,919**	1	,280	,301	,321
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,133	,106	,084
	N	30	30	30	30	30	30
SATISFACCION LABORAL	Correlación de Pearson	,305	,210	,280	1	,634**	,910**
	Sig. (bilateral)	,102	,264	,133		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
RELACIONES LABORALES	Correlación de Pearson	,293	,256	,301	,634**	1	,897**
	Sig. (bilateral)	,116	,173	,106	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,331	,257	,321	,910**	,897**	1
	Sig. (bilateral)	,074	,170	,084	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

## Interpretación.

El resultado obtenido por la prueba estadística de Pearson es de ,321 y el nivel de significancia es mayor a 0,05 ( $0,084 > 0,05$ ); estos datos demuestran que no existe correlación entre las variables Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional. Igualmente, el Liderazgo Gerencial no tiene correlación con las dimensiones: satisfacción laboral y relaciones laborales. Así también, el Clima Organizacional no tiene correlación con las dimensiones: participación activa y motivación. Entonces se concluye que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

**Tabla 7***Prueba de regresión lineal**VARIABLES ENTRADAS/ELIMINADAS*

Modelo	VARIABLES ENTRADAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	LIDERAZGO GERENCIAL <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Tabla 8***Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,321 <sup>a</sup>	,103	,071	2,40760

a. Predictores: (Constante), LIDERAZGO GERENCIAL

**Tabla 9***Anova: Análisis de Varianza entre las variables: Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18,664	1	18,664	3,220	,084 <sup>b</sup>
	Residuo	162,303	28	5,797		
	Total	180,967	29			

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), LIDERAZGO GERENCIAL

**Tabla 10***Coefficientes*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	99.0% intervalo de confianza para B	
		B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	26,060	5,538		4,706	,000	10,757	41,364
	LIDERAZGO GERENCIAL	,282	,157	,321	1,794	,084	-,153	,718

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

## Interpretación.

En la tabla 9, se obtuvo un coeficiente de regresión de ,084 siendo éste resultado mayor que 0,01. Demostrando así que, no existe regresión lineal entre las variables Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional. En conclusión, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, Liderazgo Gerencial no influye en el Clima organizacional.



## EVIDENCIA DE LA NO CORRELACION DE LAS VARIABLES LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### ENTREVISTA PERSONAL

En la presente tesis se realizó entrevista personal, como evidencia adicional a los resultados obtenidos. Para lo cual se aplicó como instrumento la guía de entrevista. Las autoridades académicas participantes fueron: Vicerrector, Decano, Director de Escuela y Director de Investigación. Los resultados de las entrevistas se presentan a continuación en la siguiente tabla de tabulación de datos.

**Tabla 11**

*Matriz de tabulación de datos*

AUTORIDADES ACADÉMICAS	VICERRECTOR	DECANO	DIRECTOR DE ESCUELA	DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN
<b>PREGUNTA 1</b>	¿Por qué piensa usted que no se ha encontrado correlación entre Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional de las autoridades académicas en la Universidad?			
<b>PREGUNTA 2</b>	¿Qué otros factores cree usted que si se puede relacionar con la variable Clima Organizacional?			
<b>PREGUNTA 3</b>	¿Cómo autoridad, que actividades determinantes implementaría para crear un Clima Organizacional participativo?			
<b>PREGUNTA 4</b>	¿Considera fundamental el nombramiento y promoción de las autoridades académicas cumpliendo los requisitos de la Ley Universitaria? ¿Por qué? Mencione si existe nombramientos en la Universidad			
<b>PREGUNTA 5</b>	¿La Universidad posee un plan de Becas y Capacitación para las autoridades y docentes? Señalar el programa en el cual desea especializarse.			

<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>Se concluye que:</p> <p>P1. Coinciden que la no correlación de las variables es debido a la imposibilidad de intervención de las autoridades académicas en las decisiones de Gerencia, debido a lo establecido en el estatuto y reglamento relativo a las funciones. Por ejemplo, aprobación de presupuesto anual dado que los directivos académicos programan técnicamente cada una de las actividades académicas en la universidad y todas ellas poseen un correlativo presupuestal que se reflejan no solo en el presupuesto si no en las evidencias de su ejecución. Así también, mencionan que la contratación del personal administrativo y académico son funciones del Órgano Gerencial, pero ésta afecta de manera directa al Clima Organizacional de las autoridades porque no tienen el control absoluto del personal, ocasionando colisión de funciones.</p> <p>P2. Las cuatro autoridades académicas indican que existen factores que crean correlación con la variable Clima Organizacional, como: a) Inteligencia Emocional, por que genera la empatía, motivación y el poder auto controlarse emocionalmente pueden ser determinantes para el trabajo en equipo. b) Desempeño Laboral, por que mide el rendimiento de cada colaborador sirviendo así, para la evaluación y continuidad en la empresa, generando estabilidad y deseo de permanencia. c) Gestión Administrativa, se encarga de la distribución y empleo de los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos. d) Satisfacción Laboral, la cual determina los agentes motivantes y/o detonantes por el cual el colaborador se va o se queda en la organización.</p> <p>P3. Mencionan que las actividades que pondrían en práctica es lograr que la comunicación sea fluida en toda la Universidad, así también la implementación de proyectos de los docentes y trabajadores que contemplen mejoras en las diversas actividades académicas y administrativas de la Universidad. Crear un programa de capacitación y especialización de directivos y docentes donde se genera la movilidad nacional e internacional, el conocimiento obtenido al final de la capacitación será vertido a los estudiantes.</p> <p>P4. Las autoridades académicas coinciden en que no existe promoción y nombramiento, sin embargo, consideran importante para la identificación con la Universidad y estabilidad del directivo. Además, indican que el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Universitaria para ser directivo garantiza la idoneidad y desempeño del mismo.</p> <p>P5. Mencionan que no existe un plan de becas. Sin embargo, existe plan de capacitación, pero no se adecúa a los requerimientos de los directivos y docentes por la implicancia económica del Pla. Los entrevistados coinciden en la implementación de becas en estudios Pos doctorales y pasantías nacional y extranjeras en investigación dada la importancia del docente universitario de ser reconocido como investigador por Concytec.</p>
-------------------	--

## 4.2.Discusión.

La hipótesis general de esta investigación fue determinar si existe relación entre el Liderazgo gerencial y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA, demostrando así que no existe correlación en las variables, liderazgo gerencial y clima organizacional.

En las siguientes tesis no se encontró correlación entre las dos variables de investigación, lo cual coincide con lo reportado en este trabajo de investigación. Huaytalla (2019) en su tesis, tuvo como objetivo determinar la relación de Estilo de liderazgo del director y clima organizacional, utilizó un método correlacional, aplicó la prueba estadística Rho de Spearman, llegó a la conclusión de que no existe relación entre las variables estudiadas, rechazando la hipótesis alterna y aceptando la hipótesis nula. El resultado se ve reflejado por la falta de programas de capacitación, enfocado en la mejora del líder y clima organizacional. El autor menciona que estas capacitaciones ayudarán a encontrar y a enmendar las deficiencias y limitaciones en la institución. Además, la ausencia de talleres vivenciales sobre el liderazgo y clima organizacional, ocasiona insensibilidad entre compañeros de trabajo. Todas las causas mencionadas hacen que el proceso de gestión educativa sea decadente. Así también, Molina (2019) en su tesis, tuvo como objetivo determinar la relación entre Clima Organizacional y el Liderazgo Pedagógico llegando así a la conclusión que no existe correlación entre ambas variables trabajó con una muestra de 30 docentes. El resultado se da porque el líder no brinda confianza al personal administrativo incluido a los docentes. No hay trabajo en equipo porque el rector y los colaboradores no se mantienen integrados al momento de realizar las actividades delegadas. No cumplen con las normas, reglas y valores planteados por la institución, todo ello genera problemas en el cumplimiento de las metas y objetivos, ocasionando retrasos, perdidas, alta rotación de personal y en brindar una educación de calidad. Todo ello está reflejado

en la falta de compromiso de los colaboradores y el líder en la institución. Por último, Herrera y Moreno (2018) en la investigación, trabajaron con una población censal de 30 docentes, para determinar la relación entre las variables Liderazgo directivo y Clima Organizacional, utilizaron la prueba estadística Pearson, concluyeron que no existe correlación en las variables liderazgo directivo y clima organizacional, rechazando así la hipótesis alterna. Esto se da porque la directora no es constante siendo empática y comunicativa con el personal, ocasionando momentos de autoritarismo. Logrando así la presencia de un mal clima organizacional. Además, el autor menciona que falta promover la participación activa de toda la comunidad educativa. Ausencia de incentivos y reconocimiento, cuando el personal tiene un buen desempeño en sus actividades delegadas. Por último, el personal no se siente identificado en su centro de trabajo.

Por el contrario, se presentan las tesis que si tienen correlación entre las variables estudiadas. Este resultado es sustentado por García (2016) en su tesis, trabajó con una muestra de 110 docentes, para determinar la relación entre las variables Liderazgo del director y Clima Organizacional, utilizó la prueba estadística Rho de Spearman, obteniendo el coeficiente de correlación ,596 y  $p=$  ,000. Llegando a la conclusión que sí existe una correlación significativa entre las variables. El autor explica que el director fomenta que los docentes se sientan identificados con la visión institucional. Además, menciona que orienta para que las metas trazadas tengan cumplimiento de manera eficiente, es el ejemplo a seguir con conductas apropiadas. Fomenta la mejora de comportamientos y conductas de sus trabajadores, promoviendo así el entusiasmo, obteniendo un buen clima organizacional. Por otro lado, Sánchez (2019) en su tesis trabajó con una muestra de 72 docentes, para determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, con un nivel de confianza al 95%. Utilizó la correlación Rho de Spearman obteniendo un coeficiente de correlación de ,754 y  $p=$  ,000 llegando a la conclusión que el liderazgo

del directivo y el clima organizacional se relacionan significativamente. La relación es directa y alta. Estos resultados se reflejan porque el jefe tiene un trato adecuado con los docentes. La comunicación es fluida, la jefatura está pendiente de las necesidades del docente. Por ejemplo, materiales de información, etc., Las decisiones son tomadas de manera consensual entre el equipo directivo y profesores. El compañerismo es un acto permanente, sintiéndose así orgullo por su centro de trabajo. Así también, Bueno y Orozco (2019) en su tesis, trabajaron con una muestra de 385 colaboradores, para determinar la relación entre las variables Liderazgo transformacional y Clima Organizacional, utilizando la prueba estadística Pearson ,0798 y p valor ,000. Llegaron a la conclusión sobre la existencia de correlación en ambas variables estudiadas, aceptando la hipótesis alterna. Los autores explican que este resultado de correlación se da porque el líder da la potestad a los colaboradores de participar en las decisiones en su área correspondiente. Además, mencionan que los colaboradores tienen las metas claras de la universidad y motiva a lograrlas. Los trabajadores tienen la capacidad a la adaptación de cambios propuestos por la Universidad. La comunicación del jefe con los colaboradores es buena y por último los colaboradores se sienten identificados con la Universidad.

Además, se puede mencionar que la variable dependiente “Clima organizacional” se relaciona con otras variables independientes que no sean “Liderazgo gerencial” como se plantea a continuación. Arguello (2019) en su tesis, trabajó con una muestra de 20 docentes, para determinar la relación entre las variables Gestión administrativa y Clima Organizacional, utilizando la prueba estadística Rho de Spearman 0.738 y el valor de significancia de ,000. Llegando a la conclusión sobre la existencia de correlación positiva considerable entre ambas variables. El autor explica que la existencia de correlación entre ambas variables es debido a que los planes estratégicos tienen un seguimiento permanente. Las tomas de decisiones para cualquier eventualidad se da previa

planificación. Los valores éticos son de suma importancia para poner en práctica. El buen desempeño de los docentes es recompensado a través incentivos, de esa manera los docentes se sienten motivados y siempre aspiran a mejorar. Los docentes se sienten satisfechos en su organización por todos los puntos antes mencionados. Así también, Cunza (2018) en su tesis, trabajo con una muestra de 46 docentes, para determinar la relación entre las variables Inteligencia emocional y Clima Organizacional, utilizando la prueba estadística Pearson, con un coeficiente de correlación ,563 y nivel de significancia de ,000. Determinando la relación directa lineal significativa entre las variables estudiadas, rechazando la hipótesis nula. Estos resultados se ven reflejados porque los docentes se sienten identificados y comprometidos con la institución. Además, tienen claro cuál es la misión y visión. La comunicación interna es una práctica permanente y la toma de decisiones no solo es tarea de la plana directiva sino también de los docentes. Las actividades que se realizan no son improvisadas, estas pertenecen a un plan preestablecido. Finalmente, el desarrollo y crecimiento profesional es fundamental para esta institución. Por último, Morales y Murga (2019) en su investigación, trabajaron con una muestra de 25 colaboradores, para determinar la relación entre Desempeño laboral y Clima Organizacional, utilizando la prueba estadística Pearson, obteniendo el coeficiente de correlación ,207 y p valor ,320. Determinando la correlación positiva en ambas variables, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Estos resultados se dan porque en la institución existe cooperación entre docentes. El ambiente de trabajo es agradable y se apoyan entre sí. El autor menciona que los factores más importantes son la creatividad y la cooperación, estos hacen que exista un buen clima organizacional. El buen desempeño de los colaboradores se ve reflejado por el aumento de estudiantes debido al servicio de calidad que brinda.

## **Conclusiones.**

Se presentan las siguientes conclusiones sobre los resultados de las contrastaciones de hipótesis planteadas.

### **Primero.**

No existe correlación entre las variables Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana. Porque el nivel de significancia es ,084 mayor que 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, el Liderazgo Gerencial no influye en el Clima Organizacional de las autoridades académicas.

### **Segundo.**

No existe correlación entre la dimensión participación activa y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana. Porque el nivel de significancia es ,074 mayor que 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, la dimensión participación activa no influye en el Clima Organizacional de las autoridades académicas.

### **Tercero.**

No existe correlación entre la dimensión motivación y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana. Porque el nivel de significancia es ,170 mayor que 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, la dimensión motivación no influye en el Clima Organizacional de las autoridades académicas.

## **Recomendaciones.**

Para mejorar el clima organizacional en la Universidad se propone las siguientes recomendaciones.

### **Primero.**

Se recomienda la modificación estatutaria y reglamentaria de esta universidad y de todas las universidades privadas S.A para que las autoridades académicas tengan influencia en la gestión gerencial de la universidad. El Líder Gerencial debe confiar, ser flexible, promover un ambiente de apoyo hacia las autoridades académicas, esto se da haciendo que se sientan recurso importante en la universidad, por otro lado, dar reconocimientos ante los logros obtenidos, mediante incentivos. Si no se obtiene los resultados esperados en la mejora del clima organizacional, se debe de crear mecanismos para la sustitución del líder.

### **Segundo.**

Se recomienda a que se haga participe a las autoridades académicas a las reuniones permanentes y puedan proponer mejoras y que éstas sean discutidas en el consejo universitario y también sean analizadas por Gerencia General. Esto ayudará a que se sientan comprometidos con la institución y tendrán la iniciativa de participar en todas las actividades académicas.

### **Tercero.**

Para lograr la motivación y mejorar el clima organizacional se recomienda aprobar presupuestos e incentivos de investigación para que las autoridades académicas sean partícipes de estos proyectos. Así también ofrecer becas de estudio a las autoridades ejecutando el reglamento de ratificación, ascenso y nombramiento de acuerdo a la Ley Universitaria.

## Referencias.

Abarca Espinoza, Y. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura- 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1734/TFCE-03-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alvarado Limaylla, D. y Cafferatta Berrú B. (2018). *Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

[http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado\\_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Añaños Zegarra, A., Gutiérrez Morales, C. y Rengifo Paredes, Marcos. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción. Caso Peruano* [Tesis pregrado, Universidad ESAN].

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1137/2017\\_MATP\\_15-2\\_23\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1137/2017_MATP_15-2_23_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Argentina Mejía, G., Alberto Andana, J y Ruiz Hernández, R. (2017). *Estrategias que permitan mejorar la participación activa durante el proceso de aprendizaje en estudiantes de Formación Docente de la Escuela Normal José Martí de Matagalpa* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].

<https://core.ac.uk/download/pdf/154177631.pdf>

Arguello Jaramillo, M. (2019). *Gestión administrativa y clima organizacional de los docentes en una institución educativa de Guayaquil, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41128/Arguello\\_JM\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41128/Arguello_JM_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bueno Betancur, D. y Orozco Gómez, L. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira].

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/10699/T658.4092%20B928.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.

[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)

Cabrera Salas, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana* [Trabajo de Investigación de pregrado, Universidad ESAN].

<https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Campos Livaque, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012\\_Campos\\_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf)

Contreras Ríos, D. y Jiménez Ayala, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundimarca. Lineamientos Básicos para su Intervención* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>

Córdova Muñoz, L. (2005). *Relaciones laborales y el proceso de reformas laborales* [Tesis de maestría, Universidad de Chile].

[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/cordova\\_1/sources/cordova\\_1.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/cordova_1/sources/cordova_1.pdf)

Cunza Saco, K. (2018). *La inteligencia emocional de los actores educativos y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Matahuasi – Concepción, 2011* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4548/TM%20CE-Ge%20C96%202018%20-%20Cunza%20Saco%20Katia%20Margarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández Iglesias, S. (2014). *Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa* [Tesis de pregrado, Universidad de León].

[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4133/76940907L\\_GADE\\_septiembre2014.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4133/76940907L_GADE_septiembre2014.pdf?sequence=1)

Flores Flores, A. (2012). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11538/Flores\\_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11538/Flores_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Flores Macotela, E. (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, 2010* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1675/Flores\\_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1675/Flores_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García Zela, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12-UGEL 05- San Juan de Lurigancho* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5680/Garcia\\_zy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5680/Garcia_zy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gil Flores, M. (2018). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia del deporte cultural y recreación Municipalidad de los Olivos, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal].

<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2300/Gil%20Flores%20Miguel%20Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Góngora Calderón, D. (2018). *Estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en una universidad privada de la ciudad de Lima* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres].

[http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3898/gongora\\_cda.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3898/gongora_cda.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Gutiérrez Huallpa, M. (2013). *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna, 2012* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna].

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/659/TM0106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.(2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrera Huacachino, S. y Moreno Almonasin, G. (2018). *Liderazgo directivo en el clima organizacional en la Institución Educativa Inicial- Huánuco, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30885/herrera\\_hs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30885/herrera_hs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* [Tesis de doctorado, Universidad de Playa Ancha].

<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

Huaytalla Córdova, N. (2019). *Clima organizacional y estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 31516 Mariscal Castilla” de Tarma* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú].

[http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5880/T010\\_21082137\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5880/T010_21082137_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Juárez Adauta, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Rev. Cubana Salud Pública* 44 (4), 97-111

<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v44n4/1561-3127-rcsp-44-04-97.pdf>

León Blas, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, 2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n\\_ba.pdf?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n_ba.pdf?sequence=1)

Lee, N. (2009). *La práctica del liderazgo gerencial*. Estados Unidos: Xlibris Corporation.

[https://books.google.com.pe/books?id=Vmvhko726UkC&pg=PA4&dq=Lee,+N.++\(2009\).+La+pr%C3%A1ctica+del+liderazgo+gerencial.+Estados+Unidos:+Xlibris+Corporation.&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwie7LWC-obwAhWjqJUCHYS4CBwQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=Lee%2C%20N.%20\(2009\).%20La%20pr%C3%A1ctica%20del%20liderazgo%20gerencial.%20Estados%20Unidos%20Xlibris%20Corporation.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Vmvhko726UkC&pg=PA4&dq=Lee,+N.++(2009).+La+pr%C3%A1ctica+del+liderazgo+gerencial.+Estados+Unidos:+Xlibris+Corporation.&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwie7LWC-obwAhWjqJUCHYS4CBwQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=Lee%2C%20N.%20(2009).%20La%20pr%C3%A1ctica%20del%20liderazgo%20gerencial.%20Estados%20Unidos%20Xlibris%20Corporation.&f=false)

López, P. y Fachelli, S. (2015). *Investigación de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona

[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf).

Llerena Zevallos, R. (2020). *Influencia del liderazgo gerencial en el clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María].

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/9951/8H.2055.MG.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Matute, G., Becerra, M. A., & Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras : el caso Orcopampa*. Lima: Universidad Esam.

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/622/Gerencia\\_global\\_07.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/622/Gerencia_global_07.pdf)

Suárez Caiche, A y Vera Campuzano, N. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Rev. Científica de la Universidad de Cienfuegos* 10 (4), 2218-3620

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>

Millán Montalvo, F. (2017). *Liderazgo gerencial y clima organizacional en los docentes del área de gestión pública de la Universidad Tecnológica de Lima Sur, Distrito de Villa el Salvador, 2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1555/TM%20AD-Gp%203510%20%20M1%20-%20Millan%20Montalvo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Molina Bravo, J. (2019). *Clima organizacional y liderazgo pedagógico de los docentes de una unidad educativa, Guayaquil-Ecuador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38894/Molina\\_BJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38894/Molina_BJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moy Chávez, O. (2015). *El liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Azucarera Andahuasi - Huaura* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hemilio Valdizan].

[http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2108/TM\\_Moy\\_Chavez\\_Oscar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2108/TM_Moy_Chavez_Oscar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Morales Quintana, J. y Murga Mendoza, L. (2019). *Relación entre desempeño laboral y clima organizacional en la IEP Carrusel, Cajamarca 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].

[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15063/Morales%20Quintana%20Dalila%20-%20Murga%20Mendoza%20Rosa%20Patricia\\_total.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15063/Morales%20Quintana%20Dalila%20-%20Murga%20Mendoza%20Rosa%20Patricia_total.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación de México, S.A.

<http://www.indesgua.org.gt/wp-content/uploads/2016/08/Carlos-Mu%C3%B1oz-Razo-Como-elaborar-y-asesorar-una-investigacion-de-tesis-2Edicion.pdf>

Panta Ymán, M. (2019). *El liderazgo gerencial y clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas].

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/594/EL%20LIDERAZGO%20GERENCIAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20AILYN%20AUTO%20INDUSTRIES%20SAC%202017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Pritchard Robert D. y Karasick Bernard W. (1973) Los efectos del Clima Organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral. *Rev. Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano* 9 (1), 126-146

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507373900421?via%3Dihub>

Rámirez, J. (2007). *El gerente eficaz*. Mexico: panorama editorial.

[https://books.google.com.pe/books?id=XxcgJ9siApgC&pg=PA250&dq=R%C3%A1mirez,+J.+\(2007\).+El+gerente+eficaz.&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwjI25Pc-obwAhVQqJUCHQuMCR4Q6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=R%C3%A1mirez%2C%20J.%20\(2007\).%20El%20gerente%20eficaz.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XxcgJ9siApgC&pg=PA250&dq=R%C3%A1mirez,+J.+(2007).+El+gerente+eficaz.&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwjI25Pc-obwAhVQqJUCHQuMCR4Q6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=R%C3%A1mirez%2C%20J.%20(2007).%20El%20gerente%20eficaz.&f=false)

Rodríguez Mejía, I. (2019). *Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal].

<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3695/RODRIGUEZ%20MEJIA%20ISAC%20OSCAR-%20TITULO%20PROFESIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rondan Bojórquez, R. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y mediana del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018\\_Rondan-Bojorquez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018_Rondan-Bojorquez.pdf)

Sánchez Flores, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)

Salazar Zapater, M. (2019). *Estilos de liderazgo gerencial y clima organizacional en Essac Perú: Propuesta de valor* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma].

[http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2760/M\\_ADM\\_T030\\_07206628\\_M%20%20%20SALAZAR%20ZAPATER%20MARIO%20RAFAEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2760/M_ADM_T030_07206628_M%20%20%20SALAZAR%20ZAPATER%20MARIO%20RAFAEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Soto Sello, G. (2019). *La motivación y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sentinel Perú SA* [Trabajo de Investigación de pregrado, Universidad ESAN].

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1509/2018\\_ADYD\\_E\\_18-2\\_18\\_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1509/2018_ADYD_E_18-2_18_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tamayo Wong, Ñ. y Romero Pesantes, C. (2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores* [Trabajo de pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3695/tesis%20oficial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velásquez Rivera, A. (2018). *Liderazgo gerencial del funcionario y la relación con el impacto de la ejecución presupuestal de las inversiones en la sede del Gobierno Regional de Tacna, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26446/velasquez\\_ra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26446/velasquez_ra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villacrés Almeida, J. (2016). *Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de Quito en una entidad financiera* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial].

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17611/1/68565\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17611/1/68565_1.pdf)

**APÉNDICES.**

## Apéndice A

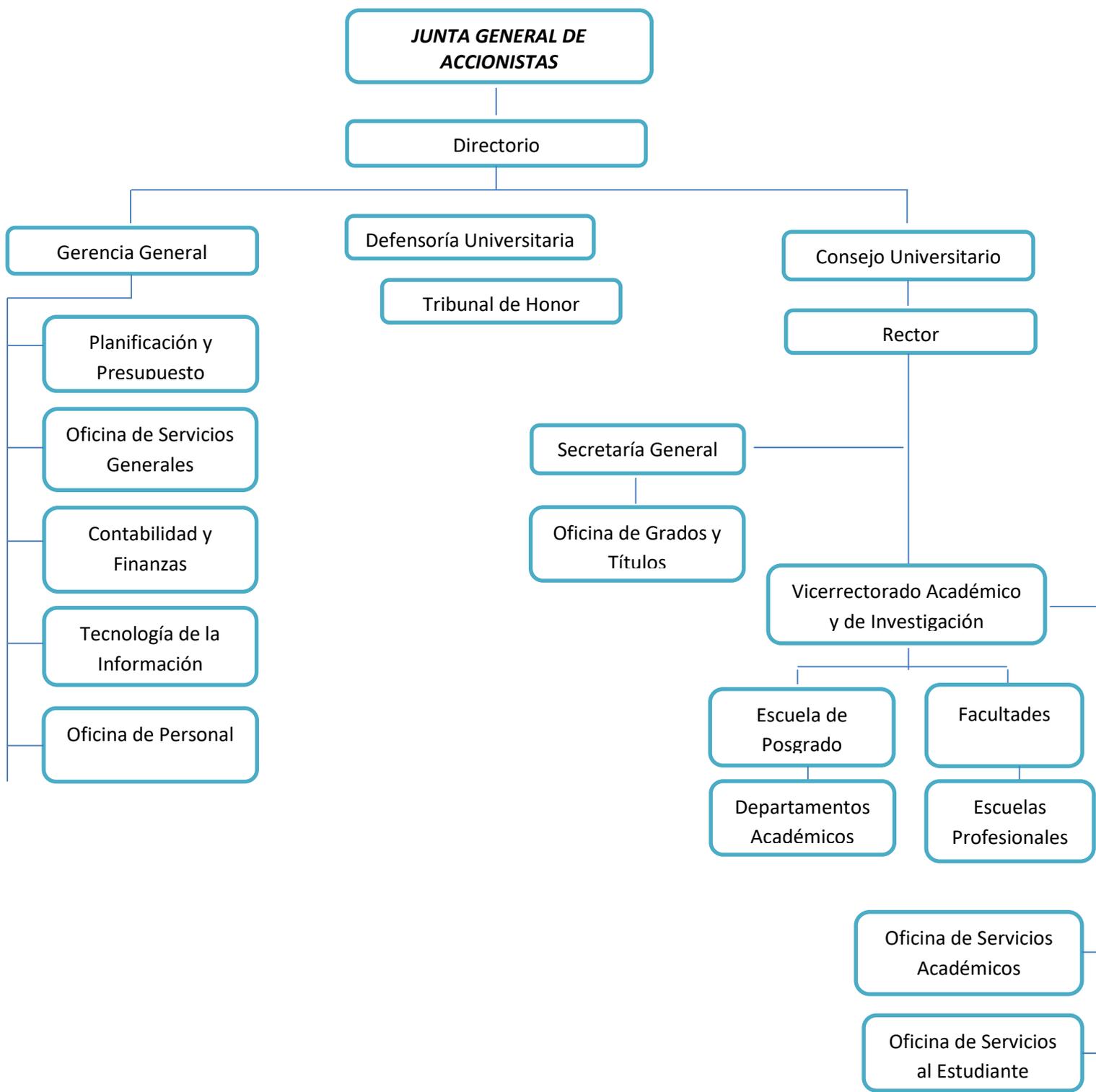
## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS AUTORIDADES ACADEMICAS EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis de la investigación	Variables	Dimensiones	Metodología	Población y muestra
¿De qué manera se relaciona el Liderazgo gerencial y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?	Determinar la relación entre el Liderazgo Gerencial y Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.	Existe relación entre el Liderazgo Gerencial y el Clima Organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.	<b>Variable 1</b>  Liderazgo Gerencial	Participación activa  Motivación	<b>Tipo de investigación:</b>  Correlacional  <b>Enfoque de investigación:</b>  Cuantitativa	<b>Población:</b>  30 autoridades académicas
<b>Problemas Específicos:</b>	<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Hipótesis específicas:</b>	<b>Variable 2</b>			
¿De qué manera se relaciona la participación activa y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?	Determinar la relación entre la participación activa y clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.	Existe relación entre la participación activa y el Clima Organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.	Clima Organizacional	Satisfacción laboral  Relaciones laborales		<b>Muestra censal</b>  30 autoridades académicas.
¿De qué manera se relaciona la motivación y el Clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana?	Determinar la relación entre motivación y el clima organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.	Existe relación entre la motivación y el Clima Organizacional de las autoridades académicas en una Universidad Privada de Lima Metropolitana.			<b>Diseño de investigación</b>  No experimental y transversal	

## Apéndice B

### ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD



## Apéndice C



## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO GERENCIAL

GÉNERO :  F  M

EDAD : \_\_\_\_\_

## INSTRUCCIONES:

Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un aspa (X) en el cuadro que contenga la respuesta elegida.

## ESCALA VALORATIVA:

Para responder a cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

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

## EJECUCIÓN:

N°	LIDERAZGO GERENCIAL	RESPUESTA				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Total de acuerdo
<b>DIMENSIÓN N°1: PARTICIPACIÓN ACTIVA</b>						
1	La participación total y permanente en reuniones de los colaboradores es importante para la institución.					
2	En la agenda a tratar debe incluirse dinámicas de grupo para facilitar el desarrollo de un clima de confianza.					
3	Las constantes propuestas de mejora miden el rendimiento y desempeño del trabajador.					
4	El convencimiento de que la mejora es posible depende del Líder Gerencial.					
<b>DIMENSIÓN N°2: MOTIVACIÓN</b>						
5	Las capacitaciones permanentes respaldan los objetivos y expectativas de un crecimiento profesional de los colaboradores.					
6	Las capacitaciones permanentes provocan cambios en el conocimiento, las habilidades y las actitudes del colaborador y mejora las competencias profesionales.					
7	El financiamiento de la universidad en estudios de pos grado a los colaboradores sobresalientes aporta un mérito a la institución.					
8	Las becas concientizan el valor del estudio en la educación generando un impacto positivo en la institución.					

*\*Elaboración propia.*

## Apéndice D



### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

GÉNERO :  F  M

EDAD : \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un aspa (X) en el cuadro que contenga la respuesta elegida.

#### ESCALA VALORATIVA:

Para responder a cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

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

#### EJECUCIÓN:

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	RESPUESTA				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Total de acuerdo
<b>DIMENSIÓN N°3: SATISFACCIÓN LABORAL</b>						
1	La puntualidad en el trabajo beneficia la percepción sobre el desempeño.					
2	La puntualidad es una virtud que refleja el interés que se tiene al trabajo.					
3	Los colaboradores deben ser seleccionados, nombrados y ratificados por la institución.					
4	Debe establecerse un porcentaje de colaboradores con un mínimo de años de servicios para el ascenso en la institución.					
<b>DIMENSIÓN N°4: RELACIONES LABORALES</b>						
5	La comunicación oportuna debe ser clara y precisa en la institución.					
6	La comunicación en la institución debe ser útil y oportuna.					
7	Las universidades con equipos de colaboradores cohesionados son más eficientes.					
8	Es importante el buen trato en las relaciones laborales en la universidad.					

*\*Elaboración propia.*

## Apéndice E

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO:  
CUESTIONARIO**

**TÍTULO DE TESIS:**

LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS AUTORIDADES ACADEMICAS EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA.

**JUICIO DE EXPERTO:**

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo  
2: Malo  
3: Regular  
4: Bueno  
5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Está formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.				✓	
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables.				✓	
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada.				✓	
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad.					✓
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos.				✓	
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos.				✓	
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.					✓
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación.				✓	
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					

Apellidos y Nombres del Juez Experto: *Florencia López Erasmo*

DNI: *07620768*

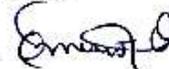
Especialidad de Juez Experto: *Psicología Organizacional*

Grado del juez experto: *Magister en Administración*

Decisión del juez experto: *Aprobado*

Fecha: *19/12/2019*

Firma:



**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO:  
CUESTIONARIO**

**TÍTULO DE TESIS:**

LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS AUTORIDADES ACADEMICAS EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA.

**JUICIO DE EXPERTO:**

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo  
2: Malo  
3: Regular  
4: Bueno  
5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Está formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.					✓
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables.					✓
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada.					✓
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad.					✓
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos.					✓
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos.					✓
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.					✓
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación.					✓
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					✓

Apellidos y Nombres del Juez Experto: *ENCISO HUAMÁN MIRIAN JULIA*

DNI: *06803689*

Especialidad de Juez Experto: *DOCENTE UNIVERSITARIO INVESTIGADOR*

Grado del juez experto: *MAGISTER*

Decisión del juez experto: *APROBADO PARA*

Fecha: *12-12-19*  
*APLICARLO.*

Firma: *[Firma manuscrita]*

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO:  
CUESTIONARIO**

**TÍTULO DE TESIS:**

LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS AUTORIDADES ACADEMICAS EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA.

**JUICIO DE EXPERTO:**

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo  
2: Malo  
3: Regular  
4: Bueno  
5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Está formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.					/
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables.					/
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada.					✓
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad.					✓
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos.					✓
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos.					✓
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.					✓
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación.				✓	
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					✓

Apellidos y Nombres del Juez Experto: *Cerdan Flores Rosa E.*

DNI: *04431772*

Especialidad de Juez Experto: *Lic. en Administración*

Grado del juez experto: *Mg. en Administración con mención en G.P.*

Decisión del juez experto: *Aprobado*

Fecha: *11 DIC 19*

Firma:



## Apéndice F

### INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE ALFA DE CRONBACH

<i>ESCALA</i>	<i>CATEGORIA</i>
$r=1$	Confiabilidad perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
$r=0$	Confiabilidad nula

Fuente: Valderrama (2018)

## Apéndice G

## BASE DE DATOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO GERENCIAL

EDAD	N°	VARIABLE: LIDERAZGO GERENCIAL								DIMENSIONES		TOTAL
		ÍTEMS								PARTICIPACIÓN ACTIVA	MOTIVACIÓN	
		P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	P-8			
46	1	4	4	4	5	4	4	5	4	17	17	34
40	2	4	5	5	4	5	5	5	5	18	20	38
49	3	4	4	5	3	4	4	3	4	16	15	31
48	4	4	4	5	5	5	5	5	4	18	19	37
62	5	5	5	4	4	4	4	4	4	18	16	34
52	6	4	5	4	4	5	4	3	4	17	16	33
57	7	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
61	8	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	40
48	9	4	4	4	5	5	5	4	4	17	18	35
78	10	4	4	4	4	4	4	4	5	16	17	33
54	11	5	4	5	5	5	5	5	4	19	19	38
49	12	4	5	3	4	4	5	5	5	16	19	35
61	13	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
45	14	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
44	15	5	5	5	4	5	4	5	3	19	17	36
52	16	5	4	5	5	4	5	5	5	19	19	38
48	17	4	4	4	5	5	4	5	5	17	19	36
48	18	4	4	4	4	5	4	4	4	16	17	33
45	19	5	5	3	5	5	4	4	4	18	17	35
50	20	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	40
49	21	4	4	4	4	5	5	4	5	16	19	35
55	22	4	4	4	5	4	4	4	4	17	16	33
70	23	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
68	24	5	5	5	4	5	5	5	4	19	19	38
41	25	4	4	4	4	5	5	4	5	16	19	35
59	26	5	4	3	4	4	4	4	4	16	16	32
72	27	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	40
45	28	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
65	29	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	40
61	30	4	4	4	5	4	4	4	4	17	16	33

## Apéndice H

## BASE DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

EDAD	N°	VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL								DIMENSIONES		TOTAL
		ÍTEMS								SATISFACCIÓN LABORAL	RELACIONES LABORALES	
		P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	P-8			
46	1	5	4	4	4	5	4	5	4	17	18	35
40	2	5	5	5	5	5	4	3	5	20	17	37
49	3	5	5	3	4	4	5	4	5	17	18	35
48	4	4	4	5	5	4	5	3	5	18	17	35
62	5	5	5	4	4	5	4	4	4	18	17	35
52	6	5	4	5	4	5	5	4	4	18	18	36
57	7	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
61	8	5	5	3	5	5	5	5	4	18	19	37
48	9	5	5	4	4	5	5	5	5	18	20	38
78	10	5	5	4	5	5	5	4	5	19	19	38
54	11	5	5	5	5	5	5	4	4	20	18	38
49	12	5	4	4	4	5	5	4	5	17	19	36
61	13	4	5	4	4	5	4	3	5	17	17	34
45	14	4	4	4	4	5	5	3	4	16	17	33
44	15	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	40
52	16	5	4	4	4	4	4	4	5	17	17	34
48	17	5	5	4	5	5	4	5	5	19	19	38
48	18	5	5	4	5	4	4	4	5	19	17	36
45	19	5	5	5	5	5	5	3	5	20	18	38
50	20	5	4	5	5	5	5	4	5	19	19	38
49	21	5	5	5	4	5	4	5	5	19	19	38
55	22	5	5	4	4	4	5	4	4	18	17	35
70	23	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
68	24	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	40
41	25	4	4	4	4	5	4	3	4	16	16	32
59	26	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
72	27	4	5	5	4	5	5	5	5	18	20	38
45	28	5	5	5	5	5	5	4	5	20	19	39
65	29	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
61	30	5	5	5	4	5	5	4	5	19	19	38

## Apéndice I

### Estadística de total de elemento de la variable Liderazgo Gerencial

#### ➔ Fiabilidad

#### Escala: LIDERAZGO GERENCIAL

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	20,0
	Excluido <sup>a</sup>	40	80,0
	Total	50	100,0

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

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	8

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	30,6000	8,489	,561	,898
P2	30,7000	7,789	,898	,869
P3	30,8000	7,289	,807	,875
P4	30,6000	9,378	,253	,923
P5	30,5000	7,833	,791	,877
P6	30,5000	7,833	,791	,877
P7	30,7000	7,789	,898	,869
P8	30,6000	8,489	,561	,898

#### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
35,0000	10,444	3,23179	8

## Apéndice J

### Estadística de total de elemento de la variable Clima Organizacional

#### → Fiabilidad

#### Escaia: CLIMA ORGANIZACIONAL

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	20,0
	Excluido <sup>a</sup>	40	80,0
	Total	50	100,0

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

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	8

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	31,1000	8,767	,676	,908
P2	31,0000	8,222	,900	,889
P3	31,1000	8,100	,926	,887
P4	31,4000	9,600	,527	,918
P5	31,0000	8,889	,650	,910
P6	31,1000	8,767	,676	,908
P7	31,4000	8,711	,548	,923
P8	31,1000	8,100	,926	,887

##### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
35,6000	11,156	3,33999	8

## Apéndice K

### REPORTE DE TURNITIN

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**7%**

INDICE DE SIMILITUD

**8%**

FUENTES DE INTERNET

**5%**

PUBLICACIONES

**10%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

**1**

Submitted to Universidad Peruana de Las Americas

Trabajo del estudiante

**5%**

**2**

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

**2%**

**3**

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

**1%**

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado