



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL
PERCIBIDOS POR TRABAJADORES DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD “ALAS
PERUANAS” - ICA, 2014.**

PRESENTADO POR:

BACH. ALEJANDRO, NÚÑEZ ROMÁN

**PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ICA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

**A mis padres
Por ser el motor y motivo
de mi esfuerzo en mi formación
Profesional**

AGRADECIMIENTO

A la Promotora de la Universidad Alas Peruanas, al Director de la Escuela de Postgrado y a los catedráticos de la Universidad Alas Peruanas, quienes han contribuido en el proceso de mi formación profesional a nivel de posgrado.

RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo con la finalidad de determinar la relación que existe entre el Liderazgo y el clima laboral percibido por los trabajadores docentes y administrativos de la Universidad “Alas Peruanas” Filial Ica.

Por su finalidad esta investigación es una investigación básica, de nivel correlacional, se trabajó con una muestra de 172 personas entre docentes y administrativos y se empleó como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y una Escala de actitud.

Se obtuvo como resultado la existencia de una relación positiva entre el Liderazgo y el clima laboral percibido por los trabajadores docentes y administrativos, lo que se evidenció mediante el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados, resultando esta correlación de $r = 0.9053$ para la hipótesis específica 1, $r = 0.8685$ para la hipótesis específica 2, $r = 0.8322$ para la hipótesis específica 3, $r = 0.9711$ para la hipótesis específica 4, y $r = 0.9179$ para la hipótesis específica 5.

Palabras clave: Liderazgo, relación positiva, clima laboral,

ABSTRACT

This research was conducted in order to determine the relationship between the leadership and the work environment, perceived by teachers and administrative workers of University "Alas Peruanas" subsidiary Ica.

Its purpose this research is a basic research, correlational level, worked with a sample of 172 people, including teachers and administrators and a questionnaire and an attitude scale were used as instruments of data collection.

Resulted in the existence of a positive relationship between leadership and the work environment, perceived by teachers and administrative workers that was evidenced by the correlation coefficient of Pearson for grouped data, resulting in this correlation of $r = 0.9053$ for the specific hypothesis 1, $r = 0.8685$ for the specific hypothesis 2, and $r = 0.8322$ for the specific hypothesis 3, $r = 0.9711$ for the specific hypothesis 4, and $r = 0.9179$ to 5 specific hypothesis.

Key words: leadership, positive relationship and work environment,

ÍNDICE

	Pág
HOJA DE RESPETO.....	I
CARATULA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	9

CAPÍTULO I PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2. Delimitación de la investigación.....	15
1.3. Problema de investigación (formulación del problema).....	17
1.3.1. Problema general.....	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Objetivos de la investigación.....	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
1.5. Hipótesis de la investigación.....	18
1.5.1. Hipótesis general.....	18
1.5.2. Hipótesis específicas.....	19
1.5.3. Identificación y clasificación d variables e indicadores.....	19
1.6. Diseño de la investigación.....	20
1.6.1. Tipo de investigación.....	20
1.6.2. Nivel de investigación.....	21
1.6.3. Método.....	21
1.7. Población y muestra de la investigación.....	21
1.7.1. Población.....	21
1.7.2. Muestra.....	22
1.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
1.8.1. Técnicas.....	23
1.8.2. Instrumentos.....	25
1.9. Justificación e importancia de la investigación.....	25

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	27
2.2. Bases teóricas.....	35
2.3. Definición de términos básicos.....	49

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Presentación e interpretación de resultados.....	54
3.2. Contraste de hipótesis.....	76
3.3. Discusión.....	80

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

1. Matriz de consistencia
2. Encuesta
3. Instrumentos de Validación (2)

INTRODUCCIÓN

Es común apreciar que en las universidades contemporáneas se enfatiza un clima organizacional que tiende a favorecer una actitud favorable hacia el liderazgo. Se puede colegir que el ambiente universitario cumple sus fines si es que promueve el protagonismo de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso de aportar criterios y estrategias en el afronte de los problemas cotidianos que se presentan en el cumplimiento de sus sagrados fines de formar a profesionales idóneos y con compromiso de servicio a la sociedad.

De modo particular, en la Universidad “Alas Peruanas”, se puede constatar una buena atmósfera de integración y compromiso a nivel de los trabajadores y docentes aunque, como en toda empresa humana, suelen surgir situaciones que interfieren en las relaciones laborales más apropiadas.

El presente proyecto de tesis titulado: “Relación entre liderazgo y clima laboral percibidos por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad “Alas Peruanas”; filial Ica, 2014”; tiene el objetivo de establecer si existe relación entre el liderazgo y el clima laboral entre trabajadores docentes y administrativos para promover algunos cambios en su dinámica del trabajo que, finalmente, repercutirá en la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios.

CAPÍTULO I

PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el contexto de la Universidad Alas Peruanas - Ica, se puede apreciar un liderazgo bastante favorable en la gestión y conducción de las funciones administrativas y docentes, lo cual ha revertido en un crecimiento de la población universitaria habiendo generado bastante competitividad respecto a otras ofertas universitarias en la ciudad de Ica y otras ciudades aledañas.

Por otra parte, el liderazgo de los docentes se aprecia tanto en las actividades curriculares como extracurriculares, existiendo un ambiente de participación en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje. En cuanto a los trabajadores administrativos se puede precisar que existe un buen sentido de identificación con la institución universitaria, lo cual facilita su responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

En relación al clima laboral, también es evidente que la mayoría de docentes y trabajadores administrativos expresan ideas de colaboración y amistad que generan confianza y compromiso, lo cual repercute como buenos modelos de comportamiento hacia los estudiantes universitarios. Sin embargo, el estado actual en sus condiciones económicas y las condiciones de vida difíciles, generan tensiones y conflictos, los cuales producen esporádicos momentos de relación inadecuada entre docentes y alumnos.

Todo ello, varía de acuerdo a las circunstancias de labor educativa y administrativa según cómo va avanzando el proceso de cada semestre y las dificultades propias a la matrícula, el inicio de clases, la evaluación periódicamente programada y el control y supervisión de las funciones académicas y administrativas, entre los aspectos cruciales en los que gravita la vida universitaria. Se suele apreciar que las dificultades en el clima laboral ocurren generalmente cuando las actividades se juntan y la atención a los estudiantes se concentra alrededor de fechas relacionadas con el comienzo y la finalización de cada semestre académico. Por otra parte, predomina la cordialidad entre trabajadores administrativos y el alumnado, lo cual favorece un clima organizacional apropiado para el desenvolvimiento del proceso comunicacional entre los miembros de la comunidad universitaria.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En resumen este trabajo de investigación queda delimitado de la siguiente manera:

1.2.1. Delimitación espacial.

En cuanto a la delimitación espacial, esta investigación se llevó a cabo en la Universidad “Alas Peruanas”; -Ica.

1.2.2. Delimitación temporal:

En cuanto a la delimitación temporal, esta investigación se circunscribe al año 2014, es una investigación correlacional y de corte transversal.

1.2.3. Delimitación conceptual

El ámbito que delimita conceptualmente a la investigación proyectada estará referido al liderazgo y el clima organizacional.

Entre los conceptos que requieren precisión o delimitación conceptual tenemos los siguientes:

- Liderazgo:

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

- Clima organizacional:

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) “se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos”. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (FORMULACIÓN DEL PROBLEMA)

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

Nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

¿De qué manera se relacionan el liderazgo y el clima laboral percibido por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; filial Ica- 2014?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- 1) ¿De qué manera se relacionan el liderazgo de **influencia idealizada** y el clima laboral, componente autorrealización, percibidos por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; Ica –periodo 2014?
2. ¿De qué manera se relacionan el liderazgo de **inspiración motivacional** y el clima laboral, componente involucramiento, percibidos por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; Ica –periodo 2014?
3. ¿De qué manera se relacionan el liderazgo de **estímulo intelectual** y el clima laboral, componente supervisión, percibidos por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; Ica –periodo 2014?
4. ¿De qué manera se relacionan el liderazgo de **consideración individual** y el clima laboral, componente comunicación, percibidos por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; Ica –periodo 2014?
5. ¿De qué manera se relacionan el liderazgo de **tolerancia psicológica** y el clima laboral, componente condiciones laborales, percibidos por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre liderazgo y clima laboral percibidos por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica –periodo 2014.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Establecer la relación entre liderazgo de **influencia idealizada** y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.
- 2) Identificar la relación entre liderazgo de **inspiración motivacional** y el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.
- 3) Encontrar la relación entre liderazgo de **estímulo intelectual** y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.
- 4) Precisar la relación entre liderazgo de **consideración individual** y el componente comunicación del clima laboral por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.
- 5) Establecer la relación entre liderazgo de **tolerancia psicológica** y el componente condiciones laborales del clima laboral por

docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existiría relación entre significativa liderazgo y clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis 1.

Ha1: Existiría una relación significativa entre liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis 2.

Ha2: Existiría una relación significativa entre liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis 3.

Ha3: Existiría una relación significativa entre liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis 4.

Ha4: Existiría una relación significativa entre liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis 5.

Ha5: Existiría una relación significativa entre liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE LIDERAZGO EDUCATIVO

a) Definición conceptual

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa

b) Definición operacional

VARIABLE X	ASPECTOS DIMENSIONALES	INDICADORES
LIDERAZGO EDUCATIVO	a) Influencia Idealizada o carisma (II)	a 1. Atributos del líder (del ítem 1 al ítem 10 del cuestionario)
	b) Inspiración Motivacional (IM)	a 2. Conductas del líder (del ítems 11 al ítem 20 del cuestionario)
	c) Estímulo Intelectual (EI)	b 1) Habla positivamente e inspira confianza en la Institución. b 2) habla positivamente e inspira confianza en cada docente o trabajador.
	d) Consideración Individual (CI)	c 1) Promueve de manera sostenida el cambio en la institución. c 2) Incentiva el mayor esfuerzo de todos los trabajadores. d 1) Trata de manera adecuada y motivadora a los trabajadores d 2) Apoya oportuna y permanentemente a los trabajadores.
	e) Tolerancia Psicológica (TP)	e 1) Utiliza adecuadamente el sentido de humor en las relaciones interpersonales e 2) Es tolerante al error y orienta a superar deficiencias

VARIABLE CLIMA LABORAL

a. Definición conceptual

Conjunto de respuestas a cada uno de los cincuenta ítems del instrumento sobre clima laboral de Sonia Palma, (CL –SPC) (2004); organizado en cinco dimensiones a manera de escala tipo Lickert.

b. Definición operacional

VARIABLE DEPENDIENTE	ASPECTOS DIMENSIONALES	INDICADORES
CLIMA LABORAL	Autorrealización	1. Existen oportunidades de progresar en la organización 7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo 8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. 22. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día
	Involucramiento	2. Se siente comprometido con el éxito de la organización 5. Los compañeros de trabajo cooperan entre si.
	Supervisión	3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan 6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
	Comunicación	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. 9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente
	Condiciones laborales	18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo 23. Las responsabilidades del puesto están claramente

1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por su finalidad esta investigación **es Básica** (Hernández, 2010), debido a que busca determinar la relación existente entre las variables de estudio, en el ámbito de la investigación.

De acuerdo con la opinión de Arnau (2004), el tipo de investigación que se empleará será descriptivo correlacional de corte transversal, ya que se relacionará el liderazgo y el clima laboral mediante sus dimensiones en un momento dado.

Por su finalidad esta investigación es Básica, tal como sostiene Hernández, (2010), debido a que busca determinar la relación existente entre las variables de estudio, en el ámbito de la investigación.

Por otra parte, de acuerdo con Arnau (2004), el tipo de investigación que se empleará será descriptivo correlacional de corte transversal, ya que se relacionará el liderazgo y el clima laboral mediante sus dimensiones en un momento dado.

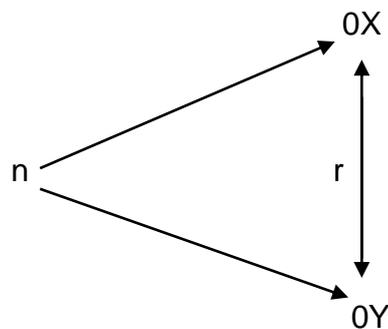
1.6.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación corresponde a una investigación **descriptiva correlacional**, de modo que en el estudio no se busca establecer relaciones de tipo causal entre las variables, sino relaciones de covarianza.

Por su finalidad, es una Investigación Básica o Pura, por cuanto su propósito o finalidad es aportar con nuevos conocimientos contextualizados sobre el problema investigado.

El diseño a ser utilizado para la investigación será correlacional de naturaleza transversal. Para ello, se procurará establecer si existe o no correlación entre el liderazgo y el clima laboral como variables a ser asociadas para ubicar si hay una relación de asociatividad entre ellas. De acuerdo con Kerlinger (2004), “todo diseño de investigación correlacional tiene la intención de establecer si es que entre dos variables se presenta una relación de asociatividad que no tiene absoluto valor de naturaleza causal”; sólo se investiga si entre ambas variables hay una relación de asociación o proximidad entre su aumento y disminución.

La representación esquemática del diseño es la siguiente:



Donde:

n : Muestra seleccionada

OX : Variable liderazgo educativo (Transformacional): observ.

OY : Variable Clima laboral. observaciones

r : Coeficiente de correlación.

1.6.3. MÉTODO : Hipotética Deductiva

El método utilizado corresponde a una investigación cuantitativa.

El método empleado corresponde la investigación cuantitativa, de modo que se recogerá de manera sistemática los datos requeridos, luego se procede a tabular e interpretar los resultados, utilizando

para tal efecto estadígrafos de tendencia central como de dispersión.

Para la prueba de hipótesis se empleará el coeficiente de correlación de Pearson

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. POBLACIÓN.

El proyecto considera a la población total de docentes: 420 y administrativos: 108 de la Universidad Alas Peruanas - Ica; 2014.

1.7.2. MUESTRA

Para obtener la muestra, se aplicó un muestreo aleatorio simple:

Estableciendo como exigencia muestral el 95% como nivel de confianza y un $Z = 1.615$ que es la certeza en términos probabilísticos que el nivel de percepción se cumpla.

El tamaño muestral correspondería a la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.615)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = \frac{(2.608) (0.25)}{0.0025} = 261$$

Donde:

$Z = 1.615$ (Factor probabilístico, nivel de confianza)

$p = 0.5$ (Varianza de la proporción 1)

$q = 1 - p = 0.5$ (Varianza de la proporción 2)

$e = 0.05$ (error permitido máximo)

El cual ajustado al universo de $N = 528$ (420 (79.5%) docentes y 108 (20.5%) administrativos) ya citado, quedaría la muestra como:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{261}{1 + \frac{261}{528}}$$

$$n = \frac{261}{1 + 0.494} = \frac{261}{1.494} = 175$$

Finalmente, la muestra estará constituida por 172 sujetos: 136 (79.1%) docentes y 36 (20.9%) administrativos trabajadores de la Universidad Alas Peruanas - Ica; seleccionados de manera aleatoria con el fin de lograr la aplicación de los instrumentos sobre liderazgo y clima laboral. Cabe precisar que de los 175 que debería ser la muestra, se encuestó solo a 172, debido a que 3 personas no fueron ubicadas porque ya no laboraban en la universidad en un caso y en dos casos estaban temporalmente fuera de la universidad.

Como criterio de inclusión para participar en la muestra será que tengan los docentes y trabajadores administrativos un año como mínimo de labor en la universidad. Así mismo, deben de estar contratados como mínimo 8 horas semanal-mensual. El criterio de

exclusión será que no cumplan con uno de los dos criterios requeridos y que no presenten disposición o tiempo para responder a los dos instrumentos.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Se ha tomado en cuenta los siguientes criterios:

A. Criterio de Inclusión:

Unidades de la muestra independientemente de su género entre 18 y 65 años de edad, propietarios de un puesto de ventas.

B. Criterios de Exclusión:

Unidades de muestra menores de 18 años y mayores de 65 años de edad.

1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.8.1. TÉCNICAS

Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestra investigación las técnicas de recolección de datos empleados son las siguientes:

a. Técnica de encuesta

Esta técnica consiste en recoger empleando el cuestionario u otro instrumento un conjunto de datos de acuerdo con las necesidades de la investigación.

b. Técnica de fichaje.

Esta técnica consiste en recoger datos y registrar en fichas de investigación dichos datos. Esta técnica se empleará para

estructurar el marco teórico de la investigación, así como el marco conceptual.

Técnicas de procesamiento de datos

Luego de la aplicación de los instrumentos, se procederá a realizar la base de datos y el uso del programa SPSS versión 22 con el propósito de establecer la comparación entre las dos variables de estudio y determinar si la relación entre ambas es significativa; lo cual permitirá contrastar las hipótesis específicas y realizar las tablas, gráficas así como las interpretaciones correspondientes para cada una de las hipótesis.

El procesamiento de los datos recolectados, es decir el tratamiento estadístico, comprende las siguientes etapas:

a) Clasificación de Datos

Es la etapa del procesamiento de datos que consistió en seleccionar los datos obtenidos en función de diferentes criterios como la validez de los datos, el diseño seleccionado, estadígrafos que se emplearon, etc.

b) Codificación de Datos

La codificación consistió en asignar códigos o valores a cada uno de los datos con el objetivo de favorecer su identificación, así como el procesamiento estadístico. La asignación de códigos es fundamental para un procesamiento estadístico; de la misma manera es muy importante para la extracción de conclusiones con base estadística.

c) Tabulación de Datos

Se refiere a elaboración de cuadros estadísticos, de acuerdo con el diseño de investigación y la naturaleza de las escalas de medición de las variables de estudio. Los estadígrafos empleados en la tabulación serán tanto las de tendencia central como de dispersión.

b) Análisis e Interpretación de Datos

Una vez elaborado los cuadros estadísticos, se procederá a analizar e interpretar dichos datos.

El análisis de datos consiste en separar en las correspondientes partes, con la finalidad de identificar los aspectos particulares de dichos datos.

La interpretación de datos es el proceso mediante el cual se explica lo que los datos expresan. Esta interpretación se hará en dos niveles: el análisis descriptivo que hará uso de la estadística descriptiva, y la interpretación empleando la estadística inferencial mediante el uso de las medidas de tendencia central como la moda, modo, la media aritmética, así como las medidas de dispersión como la desviación estándar y otras.

Para la prueba de hipótesis se empleará el coeficiente de correlación de Pearson

En el proceso de análisis e interpretación se emplearon las siguientes fórmulas:

Para media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{f \cdot X}{n}$$

Fórmula para calcular la desviación estándar:

Desviación estándar σ

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Finalmente se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados, para determinar el tipo de relación entre las variables estudiadas:

$$r = \frac{N \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

1.8.2. INSTRUMENTOS

Para la ejecución de la investigación será necesario el uso de dos instrumentos de naturaleza escrita que miden las opiniones de los sujetos examinados:

4.4.2.1. Escala de liderazgo transformacional universitario.

Es una escala de selección constituido por 60 ítems o reactivos que se puntúan entre una escala de 1 a 5 puntos cada uno. Estos reactivos están diseñados para mediar las 5 dimensiones del liderazgo, asumido en esta investigación.

El modelo se presenta en anexos.

a. Confiabilidad

Se realizó una prueba piloto a 10 docentes de una Universidad Privada que presentan las características de la muestra; posteriormente se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento mediante la

prueba Alpha de Crombach. Finalmente la Escala de Liderazgo Universitario, quedo con todos los reactivos, con un nivel de confianza del 84.9% (véase tabla 1). Según refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010) con los resultados de la prueba piloto se puede calcular la confiabilidad y la validez de la prueba o instrumento.

Tabla Nº 1.

Índices de la Confiabilidad por consistencia interna de la escala liderazgo universitario.

Reactivos	Media	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
Re1	41,53	84,410	,889	,880
Re2	42,20	91,886	,545	,891
Re3	41,60	90,971	,613	,889
Re4	42,33	86,952	,688	,886
Re5	42,47	84,410	,819	,881
Re6	42,07	83,495	,860	,880
Re7	42,33	86,238	,731	,884
Re8	41,27	87,067	,698	,885
Re9	42,27	86,638	,724	,885
Re10	41,33	95,238	,326	,896
Re11	41,73	93,781	,222	,903
Re12	42,00	91,000	,562	,890
Re13	42,00	92,000	,494	,892
Re14	41,27	96,781	,158	,901
Re15	42,47	91,410	,586	,890
Alfa de Cronbach = 0,896				

Fuente: Palma, 2004.

b. Validez

Además, se pudo determinar la validez de constructo, el cual se analizó la estructura interna del instrumento, sometiendo los 15 ítems a un análisis de correlación ítem – test, para determinar su significancia.

Como se constata en la tabla 2, los cálculos estimados y tomando como criterio de aceptación, correlaciones con significancia al $p < 0,05$, se determina que los resultados de los análisis de los ítems ejecutados, identificaron correlaciones significativas confirmando la validez de la escala de liderazgo universitario.

Tabla 2.

Validez de constructo correlación ítem – test, de la escala liderazgo universitario.

Ítem	r	p
1	,140	,610
2	,427	,112
3	,763**	,001
4	,741**	,002
5	,807**	,000
6	,780**	,001
7	,741**	,002
8	,547*	,035
9	,713**	,003
10	,647*	,050
11	,890**	,004
12	,534*	,040
13	,632*	,012
14	,145	,607
15	,551*	,033
16	,588*	,047
17	,306	,267
18	,840**	,001
19	-,085	,764
20	,554*	,032

Fuente: Palma 2004.

4.4.2.2. Escala de Clima laboral (CL-SPC).

Es una escala diseñada y elaborada por Sonia Palma (2004) de la Universidad Ricardo Palma (Lima). La escala se puede utilizar de manera individual o colectiva con una duración aproximada de 15 a 30

minutos. La prueba contiene cinco factores: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

- **Autorrealización.** Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Involucramiento laboral.** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión.** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- **Comunicación.** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales.** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

De acuerdo con las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos [Ninguno o Nunca (1), Poco (2), Regular o Algo (3), Mucho (4) y Todo o Siempre (5)] con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos por cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es la interpretación contraria (Tabla 3 y 4).

Tabla 3.

Relación de ítems por cada factor de la Escala de Clima Laboral.

Factores	Ítems
Realización personal	1, 7, 8, 22, 26, 27, 37, 46, 47, 50
Involucramiento laboral	2, 5, 10, 11, 12, 15, 17, 25, 29, 49
Supervisión	3, 6, 13, 16, 21, 24, 32, 38, 39, 48
Comunicación	4, 9, 14, 19, 20, 34, 40, 41, 43, 44
Condiciones laborales	18, 23, 28, 30, 31, 33, 35, 36, 42, 45

Fuente: Palma, S. (2004).

Tabla 4.

Categorías diagnósticas Escala CL-SPC

Categorías Diagnósticas	Factores I al V	Puntaje Total
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 – 17	50 – 89

Fuente: Palma, S. (2004).

a. Confiabilidad y validez

Para los fines del estudio estuvo conformada por 1323 trabajadores dependientes de empresas de producción y de servicios tanto estatales como particulares; las características de la muestra fueron analizadas en relación a edad, sexo, condición laboral, jerarquía y tiempo de servicios en Lima Metropolitana 2002 (Palma, 2004). En el diseño de la Escala se registraron opiniones de trabajadores de distinta jerarquía vinculados a cómo percibían su ambiente de trabajo. Las mismas conformaron una base de datos de 100 reactivos aproximadamente. Estas fueron revisadas, corregidas y redactadas considerando las exigencias técnicas de Lickert quedando un total de 66 ítems, los mismos que sometidos a la validación de jueces y a una aplicación piloto en organizaciones laborales distintas a las consideradas en la muestra de tipificación. En esta etapa, la validez

estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems se obtuvo un índice de correlación de 0,87 y 0.84 respectivamente. En la etapa de ajuste final de la Escala CL-SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Gutman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de ,97 y ,90 respectivamente; lo que permitió evidenciar una alta consistencia interna de los datos y se puede afirmar que el instrumento es confiable (Tabla 5).

Tabla 5.
Análisis de confiabilidad Escala CL-SPC

Método de análisis	Escala DO-SPC
Alfa de Cronbach	.97
Split HaltGutman	.90

Fuente: Palma, S. (2004).

Luego de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió al análisis factorial que permitió el ajuste de ítems en la Escala y que conformarían los factores del clima siendo la denominación producto de un análisis cualitativo del contenido. Luego de corroborada dicha adecuación, se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunalidades pertinentes (Tabla 6 y 7).

Tabla 6.
Factor de Extracción Escala Clima Laboral CL-SPC

Ítem	Extracción	Ítem	Extracción
1	.626	26	.494
2	.558	27	.621
3	.515	28	.527
4	.529	29	.511
5	.536	30	.512
6	.497	31	.536
7	.390	32	.591
8	.535	33	.599
9	.454	34	.564
10	.440	35	.540
11	.485	36	.642

12	.490	37	.616
13	.532	38	.673
14	.583	39	.478
15	.424	40	.542
16	.615	41	.587
17	..524	42	.484
18	.561	43	.674
19	.539	44	.579
20	.592	45	.404
21	.541	46	.634
22	.455	47	.553
23	.530	48	.569
24	.537	49	.562
25	.591	50	.572

Fuente: *Palma, S. (2004).*

Tabla 7.
Comunalidades Escala Clima Laboral CL-SPC

Total	% Varianza	% Acumulado
20.929	41.858	41.858
1.841	3.682	45.540
1.668	3.337	48.876
1.452	2.905	51.781
1.154	2.308	54.090

Fuente: *Palma, S. (2004).*

Luego el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, agrupados en cinco factores que con la ayuda de especialistas en el área se validaron con los siguientes nombres: Autorrealización Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales, con el método Varimax se determinan correlaciones positivas y significativas ($\alpha .05$) entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento (Tabla 8).

Tabla 8.
Correlaciones por factores Escala CL-SPC (Spearman-Brown)

FACTORES	Áreas I Realización Personal	Área II Involucrami ento Laboral	Área III Supervisión	Área IV Comun icación	Área V Condicione s Laborales	Puntaje Total
Áreas I Realización Personal	1.00	.630**	.671**	.686**	.700**	.755**
Área II Involucramient o Laboral	---	1.00	.779**	.764**	.783**	.889**
Área III Supervisión	---	---	1.00	.803**	.826**	.921**
Área IV Comunicación	---	---	---	1.00	.839**	.921**
Área V Condiciones Laborales	---	---	---	---	1.00	.926**

Fuente: Palma, S. (2004).

1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad de averiguar cómo marchan los procesos de las relaciones humanas al interior de las instituciones universitarias. Es evidente que las condiciones en las que el mercado ofrece un servicio educativo para la formación de profesionales se torna cada vez más competitivo.

En tales circunstancias, es fundamental que el servicio formativo, dirigido a los estudiantes universitarios, se encuentre asociado a un ambiente laboral en el que se aprecien relaciones de calidez emocional y un clima laboral positivo para poder avanzar a nivel personal e institucional; lo cual parte del conocimiento de las relaciones de amicalidad y liderazgo que se están manifestando en docentes y trabajadores administrativos.

1.9.2. IMPORTANCIA

Esta investigación tiene una importancia tanto a nivel práctico como teórico. A nivel práctico, se aportará como una experiencia a imitar en el ejercicio del liderazgo y su relación positiva con el clima laboral por cuenta de docentes y trabajadores administrativos. De modo que las estrategias para mejorar la calidad de la gestión institucional, debe basarse en un liderazgo que promueva un clima laboral positivo.

Por otra parte, a nivel teórico, es importante, establecer si el liderazgo y el clima laboral percibidos constituyen dos factores que están vinculados entre sí al interior del ambiente y la cultura organizacionales. Esto permite comprender la naturaleza de estas variables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Autores como Vázquez y Guadamarra (2001), realizaron un trabajo investigativo sobre clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior en Toluca, México. Este estudio se efectuó con el propósito de elaborar un diagnóstico sobre el clima organizacional, así como definir y describir el perfil del clima organizacional percibido por el personal del instituto para detectar las posibles debilidades al respecto. Se trabajó con 80% de las 345 personas de la población de la institución de educación superior externa. Para ello se utilizó como instrumento un cuestionario tipo Likert para medir diez variables. Entre los resultados, se encontró que su percepción sobre el clima organizacional que impera en ese momento, y el que ellos desearían que existiese, es positiva en la calidad de las relaciones interpersonales. Sin embargo, la mayoría de las personas examinadas desearía que en el clima organizacional predomine un sistema consultivo en la toma de decisiones y el liderazgo, algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar un nivel más participativo. A partir de los resultados obtenidos se proponen las estrategias a seguir por la dirección del instituto, basadas en

capacitación para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo más eficiente.

Por su parte, también Cuevas y Díaz (2002) realizaron una investigación descriptiva para averiguar el liderazgo educativo en centros de secundaria desde una perspectiva multicultural, para lo cual se averiguó cómo perciben los directores de secundaria el ejercicio de este liderazgo en sus respectivos centros. De este modo se propició la autorreflexión como primer estadio de cualquier proceso de mejora para que a partir de ella se puedan plantear las acciones que se consideren más adecuadas en orden al desarrollo de la propia institución educativa. En lo concerniente a los instrumentos, se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas para recoger las opiniones, percepciones y sentimientos que sobre el funcionamiento del centro tienen sus directores. Al mismo tiempo se aplicó un cuestionario sobre liderazgo basado en las características que Bass asigna al líder transformacional. En consonancia con lo anterior, el tipo de liderazgo más deseable fue el transformacional, cuyas características inspiraron el cuestionario aplicado y sobre las que se trató de conocer la opinión de los directores. En cuanto a los resultados, se puede afirmar que los directores encuestados tienen una imagen bastante positiva de sí mismos. Los directores encuestados se consideran bastante carismáticos en sus respectivos centros, pues todos ellos superan el punto medio de la escala (2,5). La consideración

personal de los docentes está propiciada de manera regular. En cuanto a estimulación intelectual de los docentes se evidencia que los directores ponen todo de su parte para estimular intelectualmente al profesorado, aunque no siempre lo consigan. En cuanto a la participación profesoral, en algunos casos (20%) no se consigue que los profesores se impliquen en las experiencias de innovación que se realizan en el centro. Esto puede deberse a que casi la mitad de los directores encuestados (40%) no fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo ni ponen los medios necesarios para que los profesores consideren que el éxito del centro depende de actuaciones conjuntas más que de acciones individuales en las aulas (40%). De los análisis realizados se pueden sacar las siguientes conclusiones de tipo general: El número de años que los directores de Ceuta permanecen en sus cargos evidencia que, a pesar de las reticencias iniciales y de las dificultades que entraña el ejercicio de la dirección, los que acceden al puesto se resisten a abandonarlo. Todos los directores hacen una valoración muy alta del liderazgo que ejercen, aunque poco más de la mitad lo admiten directamente. La dirección de los centros de Ceuta es desempeñada mayoritariamente por hombres. La edad media de los directores es superior a la que se da a nivel nacional, situándose por encima de los 45 años. Finalmente, la alta valoración que realizan los directores de secundaria de Ceuta de sus cualidades de líderes en las diferentes dimensiones analizadas, demanda la replicación de este

estudio empleando otros procedimientos más objetivos que permitan determinar cómo es en la realidad el liderazgo que ejercen.

Lamoyi (2009) realizó también un estudio sobre clima organizacional en directivos de un grupo de escuelas secundarias de Tabasco a través sus creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo. En medida que el clima es un concepto abstracto, el autor utilizó, para estudiarlo y medirlo, las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, con el objetivo de conocer, así mismo, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. Para abordarlo se utilizó un cuestionario con reactivos redactados en términos fácticos y evaluados en una escala de 1 a 6. Para su análisis se utilizaron análisis estadísticos que permitieron también validar la dimensionalidad del modelo. Como resultados, se encontró entre las principales percepciones de los profesores, que sus creencias compartidas permiten fortalecer, entre ellos, el sentido de comunidad que le otorgan a su actividad laboral, mientras que el liderazgo directivo es valorado como importante aunque adolece de limitaciones para lograr mayor participación profesoral. Además, el clima encontrado en las escuelas mostró la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos de ideas que comparten los profesores sobre ellos mismos, sus alumnos, directivos y los padres de familia, así como la relación marcada que guardan con el aprovechamiento escolar de los alumnos del nivel secundario en el estado.

Siguiendo esta misma tendencia, Muñoz y Marfán (2011) realizaron una investigación sobre competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. El estudio presenta, en primer lugar, una sección de antecedentes en la que se exponen brevemente algunas lecciones sobre políticas y programas de formación que han sido implementados internacionalmente. Luego, se aborda la pregunta sobre cuáles son las competencias que deben tener los directores escolares para liderar con éxito la mejora educativa en Chile y examina si ellas están siendo desarrolladas por la oferta formativa actual. Mediante la identificación conceptual de competencias críticas, la aplicación de encuestas y entrevistas a encargados de programas y actores del mundo escolar, y la elaboración de un catastro de instancias de formación (de duración igual o superior a un año), la investigación analiza la brecha entre las competencias que los programas intencionan, las que el propio sistema escolar identifica como críticas (a través de la mirada de directores y sostenedores), y las que la evidencia internacional y nacional indica son claves para un liderazgo escolar efectivo. A pesar del alto valor que les concede el modelo de competencias propuesto, los programas de formación dan poca cabida al desarrollo de competencias de gestión pedagógica y al desarrollo de personas. Esto último se alinea a la también baja prioridad en la demanda de estos temas por parte de directores y sostenedores. La incidencia que tienen estas dimensiones de competencias en el logro de una educación de calidad exige no sólo

que se las incorpore en la formación, sino también difundir su importancia en el sistema y generar conciencia sobre la relevancia del rol pedagógico de los líderes escolares. Ello no implica desmerecer la importancia de las prácticas de liderazgo transformacional y de las herramientas de gestión que, sin duda, también son fundamentales para poder llevar adelante el proyecto pedagógico de un establecimiento educativo. El desafío consiste en encontrar el equilibrio y desarrollar las competencias clave en las distintas dimensiones. El trabajo, ofrece una actualización de los modelos nacionales a la luz de nueva literatura y concluye que los programas de formación en Chile tienden a ser homogéneos y a no considerar competencias que son críticas para un liderazgo efectivo. Finalmente, se sugiere investigar sobre los procesos informales de generación de capacidades de liderazgo en los directores y sus consecuencias, las alternativas de formación de nuevos líderes al interior de las escuelas o el impacto de distintos tipos de formación en las prácticas de gestión educativa.

Figuroa, Ormeño y Zúñiga (2012), también han efectuado una investigación diagnóstica de corte longitudinal sobre el clima laboral, basado en el proceso de modernización de las instituciones de Salud Pública. Para ello, aplicaron un instrumento tipo escala Likert para averiguar las siguientes dimensiones: estructura, comunicación, desafíos organizacionales y organización del trabajo. Entre los principales resultados, se encontró que el clima laboral de dicha

Institución manifiesta una disminución en la satisfacción de los funcionarios, disminuyendo de un valor 4.08 en el 2009 a uno de 3.68 en el 2011 obteniendo un clima laboral regular, lo cual refleja una pérdida de expectativas de los funcionarios. De igual modo, se apreció que los valores en cada una de las dimensiones examinadas arrojan disminución entre esos dos periodos, situación que estaría repercutiendo sobre la adecuada autogestión como red de servicios en dichas instituciones.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Entre los antecedentes nacionales tenemos el trabajo realizado por Palma (2000) sobre motivación y el clima laboral en el personal de entidades universitarias, con el objetivo de averiguar la posible relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el puntaje promedio de Clima Laboral es 55.71 caracterizando el ambiente de trabajo como Bueno, lo que indica que el personal trabaja y se desarrolla sin mayores presiones sin llegar a constituirse como el óptimo clima para el desarrollo de la institución. Los datos indicaron, de igual forma, que

no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Asimismo se considera como antecedentes nacional la investigación efectuada por Sánchez (2001) de tipo descriptiva-comparativa para averiguar la relación entre gestión universitaria, clima y comportamiento organizacionales de tres universidades: una nacional y dos particulares. Para ello se aplicó un cuestionario y dos escalas tipo Likert a docentes y trabajadores administrativos. Entre los resultados se encontró correlación entre la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacionales. De la misma manera, la inadecuada gestión universitaria genera un clima organizacional discordante, débil e insatisfactorio; del mismo modo, el comportamiento organizacional inadecuado genera desmotivación y consecuencias desfavorables para los trabajadores. Además, en las universidades particulares, dentro de la cual realizan sus trabajos los docentes y no docentes, la

gestión con sus respectivas dimensiones son percibidas como aceptables; mientras que en la universidad estatal se aprecia déficit de gestión en cuanto a la relación entre gestión y clima institucional. Así mismo, se comprobó que la gestión universitaria condiciona el clima organizacional el cual actúa como filtro interviniente y va a mediar entre el proceso administrativo (planificar, organizar, integración de personal, dirigir y controlar) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo). El autor recomienda mejorar los procesos de gestión universitaria para afinar el clima laboral y lograr un comportamiento laboral según las necesidades de las organizaciones universitarias.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2. LIDERAZGO.

2.2.1. DEFINICIÓN.

Sobre liderazgo existen diferentes definiciones en función de diversos criterios tomados en cuenta como la naturaleza del liderazgo y sus funciones. Asimismo existen muchas definiciones de lo que es un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder (Sánchez, 1998). Por consiguiente, líderes no son las personas que imponen, mandan y

ordenan a veces sin el mínimo sentido común y, peor aún, sin los conocimientos de lo que debería ser una educación para liderar la transformación personal, familiar, institucional y nacional.

Desde el punto de vista etimológico, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española considera que un líder es una persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientadora (Aranzadi, 2000). En efecto, la función de guía es crucial para entender el concepto de líder de modo más apropiado. Entonces, debe considerarse que las primeras experiencias con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta.

Posteriormente, el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio. Por lo tanto, “el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros, en la medida que adquieren y desarrollan capacidad para influir sobre las demás personas con la intencionalidad de lograr metas comunes” (Drucher, 1996).

2.2.2. LIDERAZGO EDUCATIVO.

Según la revisión bibliográfica realizada, Burns (1987), fue uno de los primeros teóricos en desarrollar la idea de liderazgo educativo como aquel en el cual líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación. Tomando en consideración la teoría de las necesidades básicas de Maslow (1986), los líderes educativos elevan el nivel de las necesidades superiores en sus seguidores y fomentan que la gente eleve su autoestima en su vida cotidiana (Álvarez, 2001).

De modo que, el liderazgo educativo es un proceso en el cual las personas líderes, al interior de las instituciones educativas, evocan permanentemente comportamientos de empatía emocional y de motivación constante en sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes o dificultades en un constante proceso de flujo y reflujo. Estas circunstancias permiten comprender que el liderazgo educativo se orienta a la sensibilización de los integrantes de cualquier institución educativa que se sienten comprometidos en la búsqueda de objetivos y metas comunes de logro institucional.

2.2.3. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONÁL

Sobre los orígenes del concepto de liderazgo transformacional se menciona que fue introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado

por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”. (Burns, 2008)

Posteriormente fue el investigador Bernard M. Bass quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Pero probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo: Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Influencia idealizada, Inspiración y motivación.

2.2.4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONÁL UNIVERSITARIO.

La trascendencia del liderazgo universitario radica en que posibilita la cohesión entre los miembros de la institución universitaria en torno a ideales y metas futuras. Al respecto, Leithwood (2009) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo que genera una

percepción social mediante la cual cada integrante se siente percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. De este modo, los líderes se comportan de acuerdo a ciertas previsiones al momento de opinar y de compartir formas de resolver los problemas, tratando de utilizar la persuasión como estrategia general para convencer a los demás miembros de la comunidad universitaria.

Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Chiavenato, 2002). Esto último es fundamental en un claustro universitario. De tal manera, las universidades necesitan formar líderes en sus docentes, trabajadores y estudiantes que se comprometan y sean responsables en el cumplimiento de las metas de la institución universitaria.

2.2.5. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO UNIVERSITARIO

Según Bass (2000)...

- a) Influencia Idealizada o carisma (II) (Indicadores: • Atributo • Conducta)
- b) Inspiración Motivacional (IM) • Institucional • Individual

- c) Estímulo Intelectual (EI) Indicadores • Promoción del cambio • Potenciación de esfuerzo mayor
- d) Consideración Individual (CI) Indicadores • Trato personal • Apoyo
- e) Tolerancia Psicológica (TP) Indicadores • Uso del humor • Manejo de errores

2.2.6. PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO UNIVERSITARIO.

Bass (2000) señala que la noción de “organizaciones que aprenden” suelen compartir un conjunto de principios destinados a aplicar estrategias de innovación para la mejora de las instituciones pedagógicas. De manera más específica, las universidades requieren los siguientes principios que guíen la marcha institucional hacia una concepción de liderazgo eficiente:

- a. Visión sistemática del cambio.
- b. Relevancia de la autoevaluación como base de progreso.
- c. Importancia de crear normas de mejora continua.
- d. Trabajar de modo conjunto, en equipo.
- e. Aprender en el proceso de trabajo.
- f. Relevancia de los procesos de planificación y evaluación.

Estos principios no son normas abstractas que sólo se evidencian en el aspecto propositivo. De manera concreta, estos principios se traducen

en los siguientes cambios de las organizaciones universitarias orientadas al liderazgo transformacional:

- a. La institución universitaria es la unidad del cambio.
- b. El cambio se asume como experiencia de aprendizaje e interaprendizaje.
- c. El foco del cambio son las condiciones internas de la organización universitaria.
- d. La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna y sus redes comunicantes con la colectividad.
- e. Se asume un enfoque sistemático del cambio.
- f. El objetivo último de las estrategias de cambio es su institucionalización.
- g. El desarrollo de docentes y trabajadores se adhiere a sus contextos de trabajo.
- h. La eficiencia en el cumplimiento de las metas educativas se vincula al logro de mayores estándares de calidad.

2.3. CLIMA LABORAL.

2.3.1. DEFINICIÓN.

Para Chiavenato (2002), el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Según sostiene Robbins (2008) “el clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (productividad, satisfacción, rotación, entre otros elementos).

Por su parte Forehand y Gilmer (1964; citados por Mañas, González-Romá y Peiró, 1999) definieron el clima organizacional como las características que distinguen una organización de otra perdurando a través del tiempo y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Como se puede apreciar, en estas primeras aproximaciones prevalecían las características organizacionales sobre las individuales, cuestión que más tarde se iría matizando. La idea de que el clima organizacional influye en la conducta de las personas se ha mantenido, aunque las investigaciones han precisado más en los aspectos del comportamiento en los que han influido (García, 2006).

2.3.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONÁL.

Una gran importancia que tiene conocer el clima organizacional de una empresa e institución es que posibilita establecer el diagnóstico o cómo está funcionando en términos humanos, lo cual puede ayudar al mejoramiento en la asunción de sus funciones, ya que al conocer la

situación real de su clima, la organización puede fácilmente identificar los factores interferentes en el desempeño apropiado de las organizaciones, de manera que se establezcan las decisiones apropiadas para controlar la situación problemática y generar, de ese modo, un bienestar integral en los miembros de la empresa así como en sus relaciones interpersonales (Alcover, 2003).

Así mismo, el estudio a profundidad del clima organizacional es fundamental para que los empleados laboren de manera satisfecha con las condiciones de trabajo y, por tanto, que la eficiencia y la eficacia de la jornada laboral, permita aumentar el grado de productividad de cada trabajador así como de las secciones o dependencias que constituyen la empresa.

2.3.3. ENFOQUES TEÓRICOS.

A partir de la década setenta del siglo pasado, hubo una proliferación de significados teóricos que permite establecer una clasificación. Rodríguez y Díaz (2004) consideran una clasificación con las siguientes concepciones teóricas:

a. Perspectiva realista u objetiva. En esta visión predominan los factores organizacionales (Alcover, 2003). El clima se considera una característica de la organización. Dado que las características de este clima existirían independientemente de las percepciones que tuvieran

sus integrantes, dentro de esta perspectiva el individuo es considerado como simple observador y potencial informador del clima, mas que como un creador o un portador del mismo, lo que no obsta para que el individuo sea considerado un factor dentro del entorno situacional.

En esta perspectiva considerada también estructural, Fuentes (2004) indica que “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente perdurables en el tiempo y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”. Esta definición es criticada en algún caso, por considerarla excesivamente general (Silva, 1996). A pesar de todo, debe tenerse en cuenta que es una propuesta bastante aceptada sobre el clima organizacional.

b. Perspectiva fenomenológica o subjetiva. Existe predominio de los factores individuales y se pone el énfasis en las percepciones de los individuos. Los defensores de este punto de vista señalan que el origen del clima estaría en el individuo. El enfoque perceptual incorpora la idea de que el individuo interpreta y responde a la variables situacionales, de manera que desde el punto de vista psicológico sean significativas para el sujeto. Este enfoque no considera el clima como un conjunto de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales. Por otro lado,

Schneider y Reichers (1983; referidos por García, 2006) explican este segundo enfoque mediante el proceso denominado atracción-selección-abandono.

Según el enfoque estructuralista, contextos similares producen similares percepciones entre los miembros de la organización. Esto implica que esta similitud entre los miembros de la organización ocurre porque los procesos organizacionales, tales como la atracción de los individuos hacia la organización, la selección en la organización, y el posterior, en algunos casos, abandono de la organización, serían procesos que se combinan para producir una organización relativamente homogénea.

Así, de modo opuesto a lo anterior, en términos subjetivos, los miembros de la organización tienen similares percepciones y poseen similares significados de los eventos de la organización porque ellos mismos tienen trayectorias similares. La concentración de individuos similares en una organización está producida por esos tres procesos: el sujeto se siente atraído por la organización, se selecciona a aquellos sujetos que tienen visiones congruentes con la organización, por último los sujetos que no encajan en la misma, abandonan la organización. Este proceso permite percepciones semejantes porque abandonan los individuos diferentes.

c. Perspectiva interaccionista. Surge a finales de la década de los 80; y se trata de integrar los dos enfoques anteriores; es decir, persona y situación interactúan (Sánchez, 1998). Este enfoque puede apreciarse como una síntesis de los dos enfoques anteriormente expuestos; uno, considera que las determinantes del clima son las características de la organización; para el otro, por el contrario, las características del individuo son las determinantes en la formación del clima. Por lo tanto, esta tercera perspectiva defiende que la interacción entre las características de la organización y del individuo constituye el clima organizacional”.

Para Schneider y Reicher (1983; referidos por Silva, 1996) “es la interacción entre los individuos la que va configurando formas similares de percibir e interpretar la realidad organizacional. El enfoque interactivo significa, para estos autores, la interacción entre los miembros de la organización. Durante el proceso de socialización del recién llegado, el esfuerzo importante del grupo durante esa socialización es un determinante del clima y hace que se diferencien unos grupos de otros. Esa comunicación en las interacciones entre los miembros define e interpreta los elementos de la situación de forma particular. Esas características y los modos de interpretar y definir son los que forman distintos subgrupos de clima en las organizaciones.

2.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las características que posee el clima organizacional representan una serie de cualidades referidas tanto a la organización, a sus integrantes y a los procesos que se generan entre ambos. Algunas características específicas del clima se identifican a continuación (Brunet, 1999):

- i. Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.
- ii. Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- iii. El clima es un concepto molecular y sistemático.
- iv. Pueden existir micro climas en el interior de una organización. Un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir series de climas diferentes.
- v. El clima es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.4.1. LIDERAZGO

Capacidad para persuadir e integrar a las personas en un propósito común de desarrollo y progreso organizacional.

2.4.2. CLIMA ORGANIZACIONÁL

Condiciones ambientales de la organización y relacionales entre los miembros de una empresa que influyen y regulan el comportamiento laboral en términos personales y colectivos.

2.4.3. CALIDAD EDUCATIVA:

Es la pertinencia de los sistemas educativos a la realidad nacional de cada país para responder a sus demandas sociales, producir aprendizajes significativos y favorecer el desarrollo integral de la persona y la sociedad.

2.4.4. DIRECCIÓN:

Función o actividad necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se logren los objetivos.

2.4.5. EFICACIA:

Es el grado de semejanza que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para una actividad. Es hacer las cosas correctas habiendo escogido los objetivos apropiados.

2.4.6. EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Nivel de logro de los objetivos tanto en el aspecto pedagógico como institucional de las instituciones educativas, a partir de las

operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el personal directivo con la participación del personal docente.

2.4.7. ESTILO DE LIDERAZGO:

Es la forma como se cumple la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

2.4.8. LIDERAZGO TRANSFORMACIONPÁL

El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

2.4.9. LIDERAZGO TRANSACCIONÁL

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por

ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presentación, interpretación y discusión de los resultados se hará teniendo en cuenta las variables de cada hipótesis específica a correlacionar.

3.1.1. LIDERAZGO DE INFLUENCIA IDEALIZADA (X1) Y AUTORREALIZACIÓN PERCIBIDO POR DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS (Y1) DE LA UAP – ICA.

Con respecto a las variables de la hipótesis específica 1, constituida por el liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica, se ha obtenido los siguientes resultados:

Con respecto a la variable X1, es decir del liderazgo de influencia idealizada, distribuidos en 5 categorías, el resultado obtenido es el siguiente:

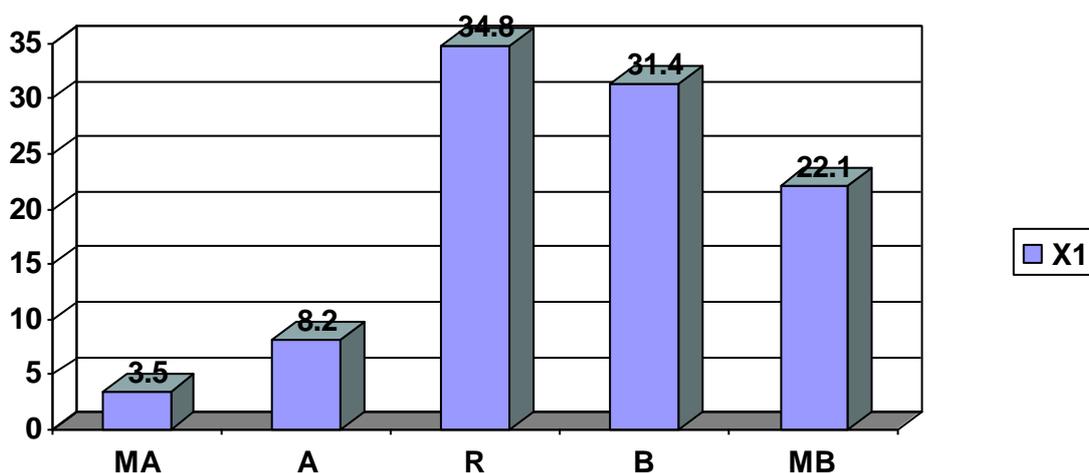
Tabla N° 9

Liderazgo de influencia idealizada (X1) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, filial Ica, por niveles

NIVELES Y PUNTAJE	NIVEL	X'	F	FP	$\sum X$	\bar{X}
Muy alto 42 – 50 pts	I	46	6	3.5	266	44.3
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	14	8.2	516	36.8
Regular 27 – 33 pts	III	39.5	60	34.8	1704	28.4
Bajo 18 – 26 Pts	IV	21.5	54	31.4	1222	22.6
Muy baji 10 – 17 Pts	V	13.5	38	22.1	552	14.5
TOTAL	-	-	172	100	4260	24.7

Gráfico N° 01

Distribución porcentual del liderazgo de influencia idealizada (X1) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, por niveles



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 9

La tabla N° 9 contiene datos relativos al grado de Liderazgo de influencia idealizada (X1) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, distribuidos en las diferentes categorías.

Como se observa en esta tabla, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a muy alto grado de percepción del liderazgo idealizado, se han ubicado solamente a 3 personas que constituyen el 3.5 % y tienen una media aritmética de 44.3 puntos (media de datos sin agrupar); en el II nivel se ubicaron 7 personas que hacen el 8.2 %, con una media aritmética de 36.8 puntos y se caracterizan por tener alto grado de percepción de liderazgo idealizado; en el III nivel se encuentran 30 encuestados que hacen el 34.8 % del total, con una media aritmética de 28.4 puntos y se caracterizan por tener regular grado de percepción de liderazgo; en el IV nivel se encuentran 27 personas que constituyen el 31.9 % del total, con una media aritmética de 22.6 y se caracterizan por tener bajo grado de percepción positiva, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 19 encuestados que constituyen el 22.1% del total, tienen una media aritmética de 14.5 puntos y se caracterizan por tener muy bajo grado de percepción de liderazgo idealizado.

RESULTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DEL COMPONENTE AUTORREALIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL (Y1)

La variable Y1 está constituida por el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y administrativos de la UAP filial Ica.

La variable Y1 está constituida por el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica.

Para la medición de esta variable Y1, se ha empleado como instrumento La escala de Clima Laboral (CL – SPC) de Palma (2004) en los ítems correspondientes al componente supervisión, pero que en conjunto es una escala de constituido por 50 ítems o reactivos que se puntúan entre una escala de 1 a 5 puntos cada uno. Estos reactivos están diseñados para mediar las 5 dimensiones del clima laboral, asumido en esta investigación, que a su vez constituyen una de las variables de las 5 hipótesis específicas de esta investigación.

Por el diseño utilizado, que es descriptivo correlacional, se ha procedido a aplicar este instrumento respetando la distribución de las frecuencias presentadas en la tabla N° 17 referido a la variable X1.

Es decir, el procesamiento de los datos obtenidos con la escala de clima laboral para el componente supervisión, se ha hecho por cada grupo de personas ubicadas en los 5 niveles.

Así, para el caso de las 3 personas que se encuentran ubicados en el I nivel del cuadro de X1, se aplicó la escala de clima laboral C y se extrajo su media aritmética. Igual procedimiento de efectuó en el nivel II, nivel III, nivel IV y nivel V.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro siguiente:

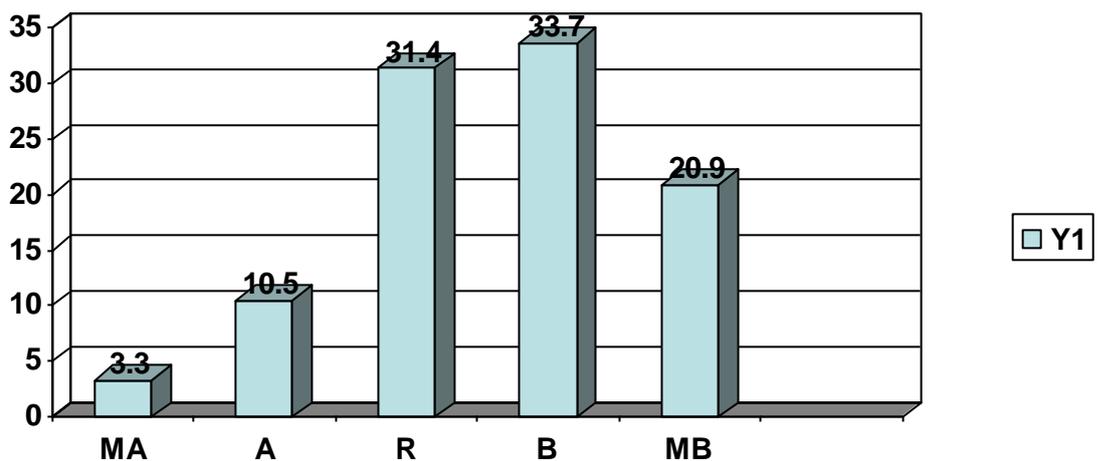
TABLA N° 10

Grado de percepción del componente autorrealización del clima laboral por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles

Variable X1		Frecuencia Y1						$\sum Y$	\bar{Y}
	Nivel	F	MA 42-50	A 34-41	R 26-33	B 18-25	MB 10-17		
Muy Alto 42 – 50 pts	I	6	4	2				256	42.6
Alto 34 – 41 pts	II	14	2	10	2			512	36.5
Regular 26 – 33 pts	III	60		6	48	6		1662	27.7
Bajo 18 – 25 pts	IV	54			4	48	2	1124	20.8
Muy bajo 10 – 17 pts	V	38				4	34	478	12.5
TOTAL		172	6	18	54	58	36	4032	23.4
% Y1		100	3.3	10.5	31.4	33.7	20.9		

Gráfico N° 02

Distribución porcentual del grado de percepción del componente autorrealización del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles.



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto R = Regular B = Bajo. MB = Muy bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 10

Según los datos presentados en la tabla N° 10, respecto a la variable Y1 referente al grado de percepción del componente autorrealización del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, distribuidos en los 5 niveles de la variable X1, de modo que esta distribución permite establecer la correlación entre las variables.

En esta tabla se observa que un 3.5 % de las unidades de la muestra se han ubicado en la categoría Muy alto, es decir un muy alto grado de percepción del componente autorrealización del clima laboral, con una media aritmética de datos sin agrupar que es de 42.6 puntos; asimismo, un 10.5 % de los encuestados se ubican en la categoría alto, con una media aritmética de 36.5 puntos; un 31.4 % de los encuestados tienen un nivel de compromiso que corresponde a la categoría regular con una media aritmética de 27.7 puntos; asimismo, el 33.7 % de los encuestados se ubicaron en la categoría bajo con una media aritmética de 20.8 puntos y finalmente un 20.9 % de los encuestados tienen un nivel muy bajo, con una media aritmética de apenas 12.5 puntos.

Esta distribución de frecuencias y las medias aritméticas en cada nivel, se ha obtenido aplicando la Escala de Clima laboral (CL-SPC), elaborada por Palma (2004), con la que, a cada grupo de encuestados distribuidos por niveles, según los resultados presentados en el cuadro 9 referido a la variable X1, de modo que permite visualizar la relación entre la variable X1 y la variable Y1, propósito de esta investigación, como se demostrará posteriormente.

Teniendo las puntuaciones de las variables X1 y Y1, para la prueba de hipótesis específica 1, se procedió a contrastar lo que se expresa teóricamente en esta hipótesis, con los resultados obtenidos con los correspondientes instrumentos de recolección de datos empleados.

El procedimiento seguido para la prueba de la hipótesis específica 1 es el siguiente:

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1.

Para tal efecto, se enuncia la hipótesis nula 1 y la Hipótesis alterna de la siguiente manera:

Hipótesis nula 1 (Ho)

No existiría una relación positiva entre liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014

Hipótesis alterna (H1)

Existiría una relación positiva entre liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014

La correlación de las variables referentes a estas hipótesis se presenta en el siguiente cuadro:

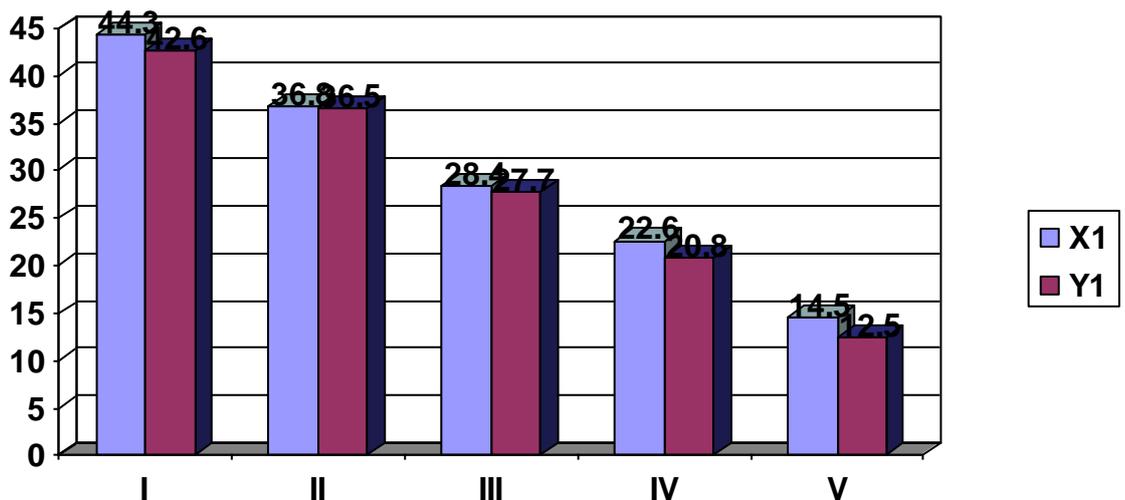
TABLA N° 11

Relación entre liderazgo de influencia idealizada (X1) y el componente autorrealización del clima laboral (Y2) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, filial Ica

VARIABLE X1					VARIABLE Y1				
NIV	CAT	f	fp	\bar{X}	NIV	CAT	f	fp	\bar{X}
I	MA	6	3.5	44.3	I	MA	8	4.6	42.6
II	A	14	8.2	36.8	II	A	18	10.5	36.5
III	R	60	34.8	28.4	III	R	54	31.3	27.7
IV	B	54	31.4	22.6	IV	B	58	33.7	20.8
V	MB	38	22.1	14.5	V	MB	36	20.9	12.5
TOTAL		172	100	24.7	TOTAL		172	100	23.4

Gráfico N° 03

Relación de las medias aritméticas de X1 y Y1 según niveles



I = Muy alto. II = Alto. III = Regular. IV = Bajo. V = Muy bajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TABLA Nº 11

En esta tabla Nº 11 se presenta los resultados relativos a la relación de las medias aritméticas de la variable X1 y la variable Y1, en el contexto de estudio.

Como se observa en esta tabla Nº 11, tanto la variable X1 como la variable Y1, desde el I nivel de referencia hasta el V nivel, disminuyen en sus medias aritméticas, de modo que se observa una relación positiva entre estas variables. Así por ejemplo, en el nivel I la media aritmética de la variable X1 es de 44.3 puntos, en el nivel II 36.8; en el nivel III 28.4; en el IV nivel 22.6 puntos y en el V nivel 14.5 puntos.

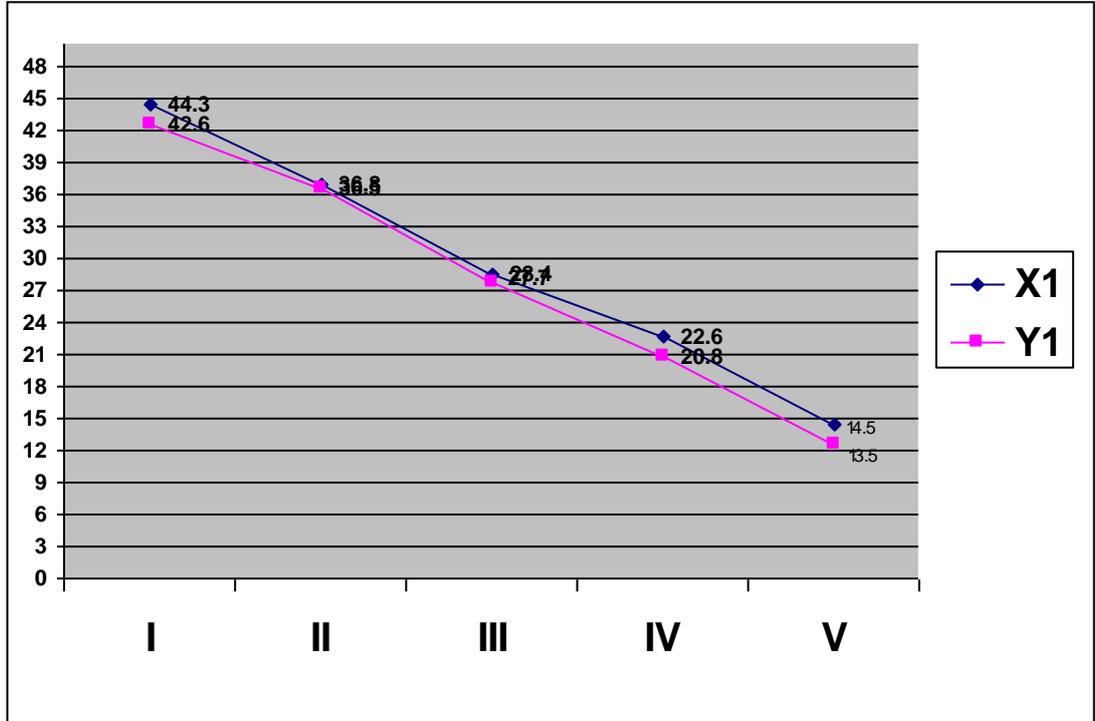
En cuanto a la variable Y1, las medias aritméticas también disminuyen: así en el I nivel la media es 42.6 puntos; en el II nivel 36.5 puntos; en el III nivel 27.7 puntos; en el IV nivel 20.8 puntos y en el V nivel 12.5 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es la media de la variable X1, también es mayor el valor de la variable Y1; y consecuentemente, al disminuir el valor de la variable X1 del I nivel al V nivel, también se observa que disminuye en esa misma dirección los valores de la variable Y1, estableciéndose de este modo una relación positiva.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X1 y la variable Y1 queda representada de la siguiente manera:

Grafico N° 4

Representación gráfica de la relación de la variable X1 y Y1



Al efectuar el coeficiente de correlación de Pearson de los datos de la variable X1 y Y1, se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

Para la aplicación de esta fórmula se requiere los siguientes datos:

TABLA N° 12

Distribución de frecuencias de la variable X1 y la variable Y1 según intervalos de clase.

Variable Y1 Variable X1	Niv. MA 42-50	Niv. A 34-41	Niv. R 26- 33	Niv. B 18-25	Niv. MB 10-17	n x
Muy alto 42 - 50	4	2				6
Alto 34 - 41	2	10	2			14
Regular 26 - 33		6	48	6		60
Bajo 18 - 25			4	48	2	54
Muy Bajo 10 - 17				4	34	38
n y	6	18	108	116	72	172

Al aplicar esta fórmula del coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se obtuvo el cuadro N° 13 que se encuentra en Anexos, y cuyos valores requeridos son:

$$\sum n_{xy} d_x d_y = 230$$

$$\sum n_x d_x^2 = 252$$

$$\sum n_x d_x = - 100$$

$$\sum n_y d_y = - 100$$

$$\sum n_y d_y^2 = 244$$

Procesando la fórmula, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido es $r = 0.9053$

Este resultado de $r = 0.9053$ significa la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo de influencia idealizada (X1) y el componente autorrealización del clima laboral (Y1) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, filial Ica.

Asimismo, existiendo una relación positiva significativa, se rechaza la hipótesis nula 1 que se ha formulado en párrafos anteriores y que en esencia niega la existencia de una relación positiva significativa entre las variables de estudio. Y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna 1, que acepta la existencia de una relación positiva entre la variable X1 y la variable Y1.

3.1.2. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DE INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL (X2) Y EL COMPONENTE INVOLUCRAMIENTO DEL CLIMA LABORAL (Y2).

Con respecto a las variables de la hipótesis específica 2, constituida por el liderazgo de inspiración motivacional (X2) y el componente involucramiento del clima laboral (Y2) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, al aplicar los correspondientes instrumentos de recolección de los datos, se obtuvo los resultados que se presenta en la tabla N° 14 y 15.

En lo que corresponde a la variable X2, es decir el liderazgo de inspiración motivacional, la siguiente tabla contiene los resultados distribuidos en 5 categorías:

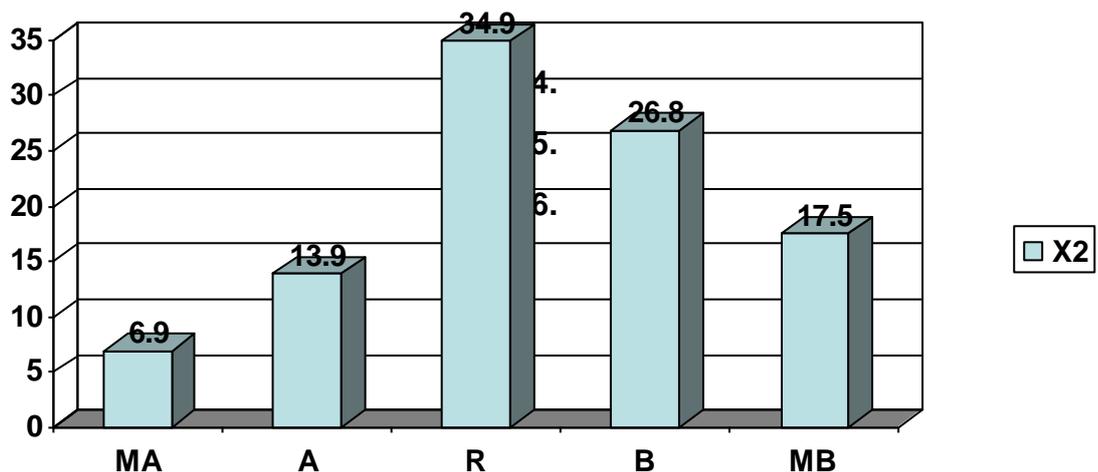
TABLA N° 14

Grado de percepción de liderazgo de influencia motivacional (X2) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, por niveles

CAEGORIAS Y PUNTAJE	NIVEL	X'	F	FP	$\sum X$	\bar{X}
Muy alto 42 – 50 pts	I	46	12	6.9	514	42.8
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	24	13.9	908	37.8
Medio 27 – 33 pts	III	39.5	60	34.9	1824	30.4
Bajo 18 – 26 Pts	IV	21.5	46	26.8	1086	23.6
Muy bajo 10 – 17 Pts	V	13.5	30	17.5	466	15.5
TOTAL	-	-	172	100	4798	27.8

Gráfico N° 05

Distribución porcentual del liderazgo de influencia motivacional (X1) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, por niveles



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 13

La tabla N° 13 contiene datos relativos al grado de Liderazgo de influencia motivacional (X₂) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, >>_ Ica, distribuidos en las diferentes categorías.

Como se observa en esta tabla, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a muy alto grado de percepción del liderazgo motivacional, se han ubicado solamente a 12 personas que constituyen el 6.9 % y tienen una media aritmética de 42.8 puntos (media de datos sin agrupar); en el II nivel se ubicaron 24 personas que hacen el 13.9%, con una media aritmética de 37.8 puntos y se caracterizan por tener alto grado de percepción de liderazgo motivacional; en el III nivel se encuentra 60 encuestados que hacen el 34.9 % del total, con una media aritmética de 30.4 puntos y se caracterizan por tener regular grado de percepción de liderazgo; en el IV nivel se encuentran 46 personas que constituyen el 26.8% del total, con una media aritmética de 23.6 y se caracterizan por tener bajo grado de percepción positiva, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 30 encuestados que constituye el 17.5% del total, tienen una media aritmética de 15.5 puntos y se caracterizan por tener muy bajo grado de percepción de liderazgo motivacional.

RESULTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DEL COMPONENTE INVOLUCRAMIENTO DEL CLIMA LABORAL (Y2)

La variable Y2 está constituida por el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica.

Para la medición de esta variable Y2, se ha empleado como instrumento La escala de Clima Laboral (CL – SPC) de Palma (2004) en los ítems correspondientes al componente involucramiento, pero que en conjunto es una escala de constituido por 50 ítems o reactivos que se puntúan entre una escala de 1 a 5 puntos cada uno. Estos reactivos están diseñados para mediar las 5 dimensiones del clima laboral, asumido en esta investigación, que a su vez constituyen una de las variables de las 5 hipótesis específicas de esta investigación.

Por el diseño utilizado, que es descriptivo correlacional, se ha procedido a aplicar este instrumento respetando la distribución de las frecuencias presentadas en la tabla N° 17 referido a la variable X2.

Es decir, el procesamiento de los datos obtenidos con la escala de clima laboral para el componente involucramiento, se ha hecho por cada grupo de personas ubicadas en los 5 niveles.

Así, para el caso de las 12 personas que se encuentran ubicados en el I nivel del cuadro de X2, se aplicó la escala de clima laboral C y se extrajo su media aritmética. Igual procedimiento de efectuó en el nivel II, nivel III, nivel IV y nivel V.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro siguiente:

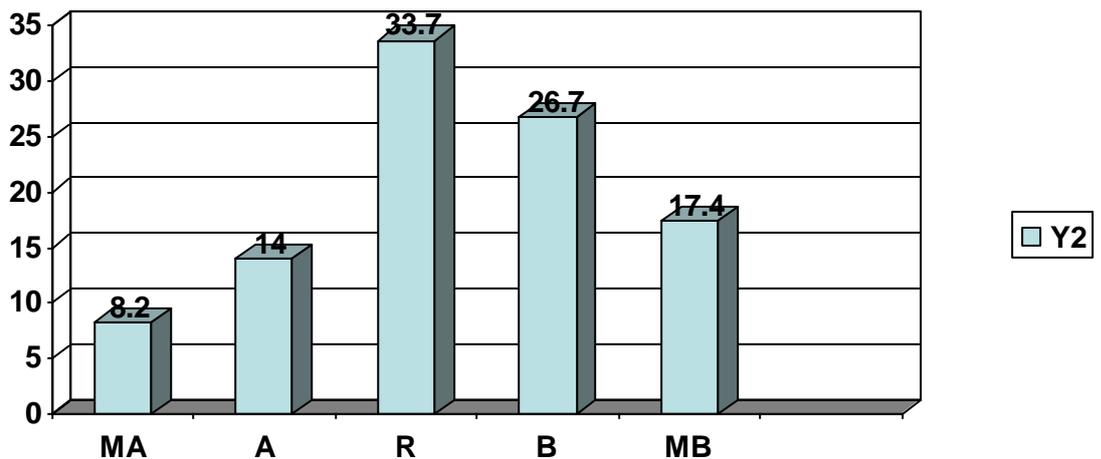
Tabla N° 15

Grado de Percepción del componente involucramiento del clima laboral (Y2) por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas -Ica, según niveles

Variable X2			Frecuencia Y2					$\sum Y$	\bar{Y}
	Nivel	F	MA 42-50	A 34-41	R 26-33	B 18-25	MB 10-17		
Muy Alto 42 – 50 pts	I	12	10	2				536	44.6
Alto 34 – 41 pts	II	24	4	16	4			900	37.5
Media 26 – 33 pts	III	60		6	50	4		1722	28.7
Bajo 18 – 25 pts	IV	46			4	40	2	1050	22.8
Muy bajo 10 – 17 pts	V	30				2	28	324	10.8
TOTAL		172	14	24	58	46	30	4532	26.3
% Y2		100	8.2	14.0	33.7	26.7	17.4		

Gráfico N° 06

Distribución porcentual del uso racional de los medios para el cumplimiento de roles y funciones, por niveles.



Leyenda:

MA = Muy alto. **A** = Alto **R** = Regular **B** = Bajo. **MB** = Muy bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 15

Según los datos presentados en la Tabla N° 15, respecto a la variable Y2 referente al grado de percepción del componente involucramiento del clima laboral (Y2) por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, de Ica. Los resultados son:

En esta tabla se observa que un 8.2 % de las unidades de la muestra se han ubicado en la categoría Muy alto, es decir un muy alto grado de percepción del componente involucramiento del clima laboral, con una media aritmética de datos sin agrupar que es de 44.6 puntos; asimismo, un 14% de los encuestados se ubican en la categoría alto, con una media aritmética de 37.5 puntos; un 33.7% de los encuestados tienen un nivel de compromiso que corresponde a la categoría regular con una media aritmética de 28.7 puntos; asimismo, el 26.7 % de los encuestados se ubicaron en la categoría bajo con una media aritmética de 22.8 puntos y finalmente un 17.4 % de los encuestados tienen un nivel muy bajo, con una media aritmética de apenas 10.8 puntos.

Esta distribución de frecuencias y las medias aritméticas en cada nivel, se ha obtenido aplicando la Escala de Clima laboral, parte B, (CL-SPC), elaborada por Palma (2004), con la que, a cada grupo de encuestados distribuidos por niveles, según los resultados presentados en la tabla 13 referido a la variable X2, de modo que permite visualizar la relación entre la variable X2 y la variable Y2, propósito de esta investigación, como se demostrará posteriormente.

Teniendo las puntuaciones de las variables X2 y Y2, para la prueba de hipótesis específica 2, se procedió a contrastar lo que se expresa teóricamente en esta hipótesis, con los resultados obtenidos con los correspondientes instrumentos de recolección de datos empleados.

El procedimiento seguido para la prueba de la hipótesis específica 1 es el siguiente:

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

En la hipótesis específica 2 se sostiene lo siguiente:

Hipótesis nula 2 (Ho)

No existiría una relación positiva entre liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis alterna 2 (H2)

Existiría una relación positiva entre liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

La correlación de las variables X2 y Y2 de esta hipótesis, se presenta en el siguiente cuadro:

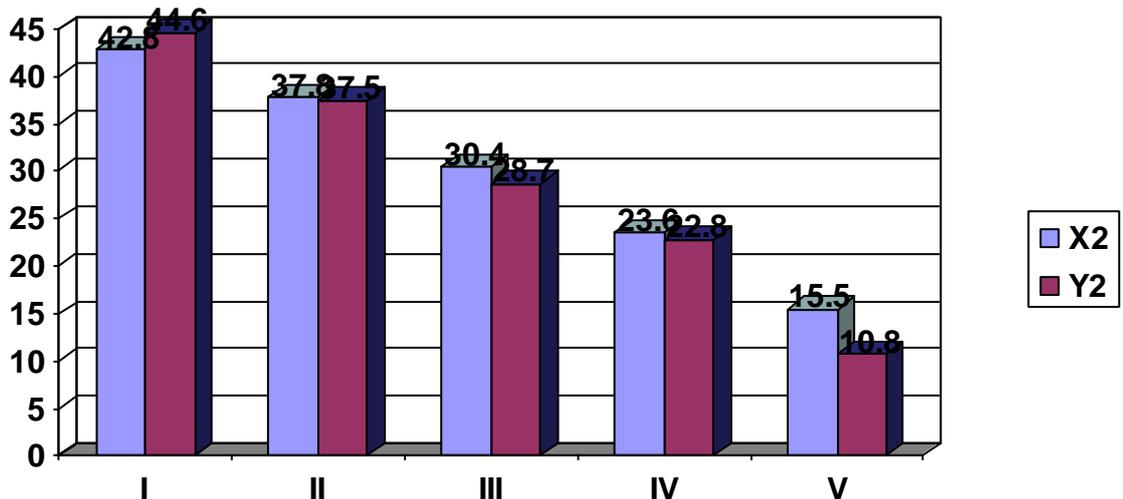
CUADRO N° 16

Relación entre liderazgo de influencia motivacional (X2) y el componente involucramiento del clima laboral (Y2) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas- Ica

VARIABLE X2					VARIABLE Y2				
NIV	CAT	f	fp	\bar{X}	NIV	CAT	f	fp	\bar{Y}
I	MA	12	6.9	42.8	I	MA	14	8.2	44.6
II	A	24	13.9	37.8	II	A	24	14.0	37.5
III	R	78	34.9	30.4	III	R	58	33.7	28.7
IV	B	46	26.8	23.6	IV	B	46	26.7	22.8
V	MB	30	17.5	15.5	V	MB	30	17.4	10.8
TOTAL		172	100	27.8	TOTAL		172	100	26.3

Gráfico N° 07

Relación de las medias aritméticas de X2 y Y2 según niveles



I = Muy alto. II = Alto. III = Regular. IV = Bajo. V = Muy bajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TABLA N° 16

En esta tabla N° 16 se presenta los resultados relativos a la relación de las medias aritméticas de la variable X2 y la variable Y2, en el contexto de estudio.

Como se observa en esta tabla N° 16, tanto la variable X2 como la variable Y2, desde el I nivel de referencia hasta el V nivel, disminuyen en sus medias aritméticas, de modo que se observa una relación positiva entre estas variables. Así por ejemplo, en el nivel I la media aritmética de la variable X2 es de 42.8 puntos, en el nivel II 37.8; en el nivel III 30.4; en el IV nivel 23.6 puntos y en el V nivel 15.5 puntos.

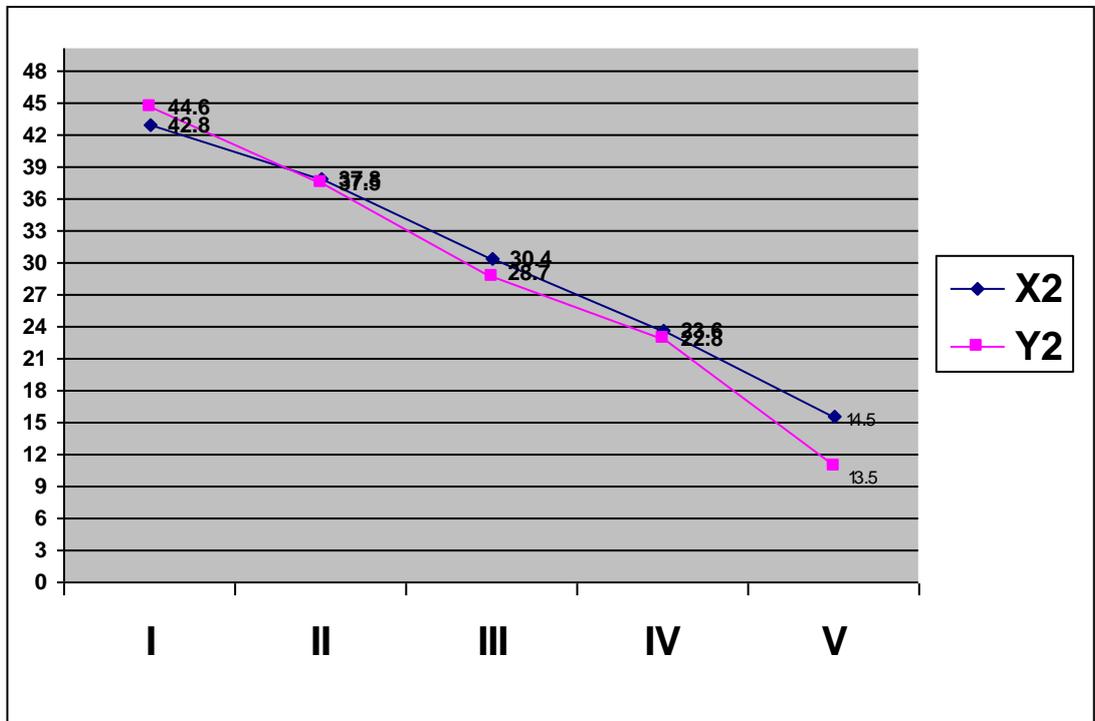
En cuanto a la variable Y2, las medias aritméticas también disminuyen: así en el I nivel la media es 44.6 puntos; en el II nivel 37.5 puntos; en el III nivel 28.7 puntos; en el IV nivel 22.8 puntos y en el V nivel 10.8 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es la media de la variable X2, también es mayor el valor de la variable Y2; y consecuentemente, al disminuir el valor de la variable X2 del I nivel al V nivel, también se observa que disminuye en esa misma dirección los valores de la variable Y2, estableciéndose de este modo una relación positiva.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X2 y la variable Y2 queda representada de la siguiente manera:

Grafico N° 08

Representación gráfica de la correlación de las medias aritméticas de la variable X2 e Y2



Al efectuar el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados de la variable X2 y Y2, se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

Para la aplicación de esta fórmula se requiere los siguientes datos:

TABLA N° 17

Distribución de frecuencias de la variable X2 y la variable Y2 según intervalos de clase.

Variable Y1 Variable X1	Niv. MA 42-50	Niv. A 34-41	Niv. R 26- 33	Niv. B 18-25	Niv. MB 10-17	n x
Muy alto 42 - 50	10	2				12
Alto 34 - 41	4	16	4			24
Regular 26 - 33		6	50	4		60
Bajo 18 - 25			4	40	2	46
Muy Bajo 10 - 17				2	28	30
n y	14	24	58	46	30	172

Al aplicar esta fórmula del coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se obtuvo el cuadro N° 18 que se encuentra en Anexos, y cuyos valores requeridos son:

$$\sum n_{xy} d_x d_y = 228$$

$$\sum n_x d_x^2 = 238$$

$$\sum n_x d_x = - 58$$

$$\sum n_y d_y = - 54$$

$$\sum n_y d_y^2 = 246$$

Procesando la fórmula, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido es $r = 0.8685$

Este resultado de $r = 0.86850$ significa la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo de influencia motivacional (X2) y el componente involucramiento del clima laboral (Y2) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, filial Ica.

Asimismo, existiendo una relación positiva significativa, se rechaza la hipótesis nula 2 que se ha formulado en párrafos anteriores y que en esencia niega la existencia de una relación positiva significativa entre las variables de estudio. Y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna 2, que acepta la existencia de una relación positiva entre la variable X2 y la variable Y2.

3.1.3. LIDERAZGO DE ESTÍMULO INTELECTUAL (X3) Y COMPONENTE SUPERVISIÓN DEL CLIMA LABORAL (Y3) PERCIBIDO POR DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UAP – ICA.

Con respecto a las variables de la hipótesis específica 3, constituida por el liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; filial Ica, se ha obtenido los siguientes resultados:

Con respecto a la variable X3, es decir del liderazgo de estímulo intelectual, distribuidos en 5 categorías, el resultado obtenido es el que se presenta en la siguiente tabla:

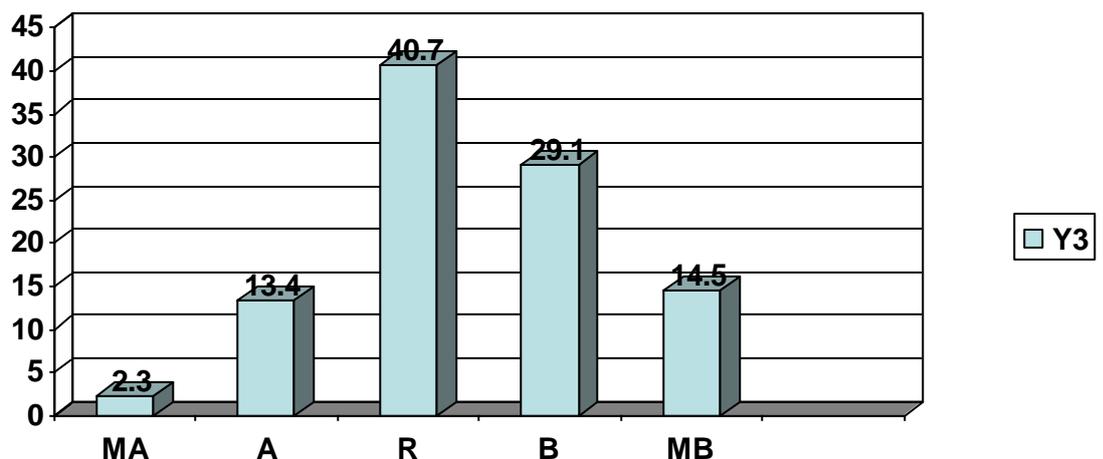
Tabla N° 19

Percepción del liderazgo de estímulo intelectual (X3) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, por niveles

CATEGORÍA Y PUNTAJE	NIVEL					\bar{X}
		X'	f	fp	$\sum X$	
Muy alta 42 – 50 pts	I	46	4	2.3	174	43.5
Alta 34 – 41 pts	II	37.5	23	13.4	879	38.2
Regular 24 – 33 pts	III	28.5	70	40.7	1946	27.8
Baja 18 – 23 pts	IV	20.5	50	29.1	1051	21.0
Muy baja 10 – 17 pts	V	13.5	25	14.5	353	14.1
TOTAL	-	-	172	100	4403	25.5

Gráfico N° 09

Distribución porcentual de la percepción del Liderazgo de estímulo intelectual (X3) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, por niveles



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto R = Regular B = Bajo. MB = Muy bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 19

La tabla N° 19 contiene datos relativos a la percepción del liderazgo de estímulo intelectual (X3) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, distribuidos en las diferentes categorías.

Como se observa en esta tabla, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a muy alto grado de percepción del liderazgo de estímulo intelectual, se han ubicado solamente a 4 personas que constituyen el 2.3 % y tienen una media aritmética de 43.5 puntos (media de datos sin agrupar); en el II nivel se ubicaron 13 personas que hacen el 13.4%, con una media aritmética de 38.2 puntos y se caracterizan por tener alto grado de percepción de liderazgo de estímulo intelectual; en el III nivel se encuentra 70 encuestados que hacen el 40.7 % del total, con una media aritmética de 27.8 puntos y se caracterizan por tener regular grado de percepción de liderazgo; en el IV nivel se encuentran 50 personas que constituyen el 29.1% del total, con una media aritmética de 21 y se caracterizan por tener bajo grado de percepción positiva, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 25 encuestados que constituye el 14.5% del total, tienen una media aritmética de 14.1 puntos y se caracterizan por tener muy bajo grado de percepción de liderazgo de estímulo intelectual.

RESULTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN DEL CLIMA LABORAL (Y3)

La variable Y3 está constituida por el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica.

Para la medición de esta variable Y3, se ha empleado como instrumento La escala de Clima Laboral (CL – SPC) de Palma (2004) en los ítems correspondientes al componente supervisión, pero que en conjunto es una escala de constituido por 50 ítems o reactivos que se puntúan entre una escala de 1 a 5 puntos cada uno. Estos reactivos están diseñados para mediar las 5 dimensiones del clima laboral, asumido en esta investigación, que a su vez constituyen una de las variables de las 5 hipótesis específicas de esta investigación.

Por el diseño utilizado, que es descriptivo correlacional, se ha procedido a aplicar este instrumento respetando la distribución de las frecuencias presentadas en la tabla N° 17 referido a la variable X3.

Es decir, el procesamiento de los datos obtenidos con la escala de clima laboral para el componente supervisión, se ha hecho por cada grupo de personas ubicadas en los 5 niveles.

Así, para el caso de las 4 personas que se encuentran ubicados en el I nivel del cuadro de X3, se aplicó la escala de clima laboral C y se extrajo su media aritmética. Igual procedimiento de efectuó en el nivel II, nivel III, nivel IV y nivel V.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro siguiente:

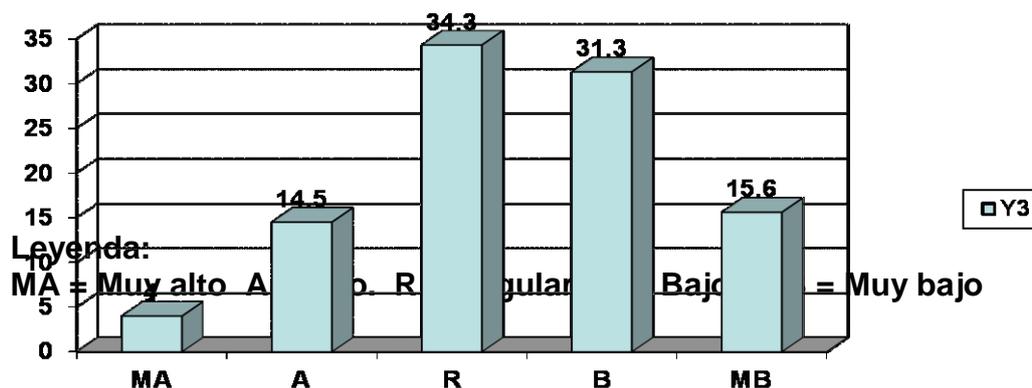
TABLA Nº 20

Grado de percepción del componente supervisión del clima laboral por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles

VARIABLE X3				VARIABLE Y3							
NIVEL	X'	f	\bar{X}		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	$\sum Y$	\bar{Y}
I 42-50	46	4	43.5		4					169	42.2
II 34-41	37.5	23	38.2		3	18	2			800	34.7
III 26-33	29.5	70	27.8			7	53	10		2065	29.5
IV 18-25	21.5	50	20.8				4	40	6	970	19.4
V 10-17	13.5	25	14.1					4	21	338	13.5
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	172	25.8		7	25	59	54	27	4342	25.2
%			100	%	4.0%	14.5	34.3	31.3	15.6	100%	

Gráfico Nº 10

Distribución porcentual del grado de percepción del componente supervisión del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 20

Según los datos presentados en la tabla N° 20, respecto a la variable Y3 referente al grado de percepción del componente supervisión del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, distribuidos en los 5 niveles de la variable X3, de modo que esta distribución permite establecer la correlación entre las variables.

En esta tabla se observa que un 4 % de las unidades de la muestra se han ubicado en la categoría Muy alto, es decir un muy alto grado de percepción positiva del componente supervisión del clima laboral, con una media aritmética de datos sin agrupar que es de 42.2 puntos; asimismo, un 14.5 % de los encuestados se ubican en la categoría alto, con una media aritmética de 34.7 puntos; un 34.3% de los encuestados tienen un nivel de compromiso que corresponde a la categoría regular con una media aritmética de 29.5 puntos; asimismo, el 31.3 % de los encuestados se ubicaron en la categoría bajo con una media aritmética de 19.4 puntos y finalmente un 15.6% de los encuestados tienen un nivel muy bajo, con una media aritmética de apenas 13.5 puntos.

Esta distribución de frecuencias y las medias aritméticas en cada nivel, se ha obtenido aplicando la Escala de Clima laboral (CL-SPC), elaborada por Palma (2004), con la que, a cada grupo de encuestados distribuidos por niveles, según los resultados presentados en la tabla N° 17 referido a la variable X3, de modo que permite visualizar la relación entre la variable X3 y la variable Y3, propósito de esta investigación, como se demostrará posteriormente.

Teniendo las puntuaciones de las variables X3 y Y3, para la prueba de hipótesis específica 3, se procedió a contrastar lo que se expresa teóricamente en esta hipótesis, con los resultados obtenidos con los correspondientes instrumentos de recolección de datos empleados.

El procedimiento seguido para la prueba de la hipótesis específica 3 es el siguiente:

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.

Para tal efecto, se enuncia la hipótesis nula 3 y la Hipótesis alterna de la siguiente manera:

Hipótesis nula 3 (Ho)

No existiría una relación positiva entre liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis alterna (H3)

Existiría una relación positiva entre liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

La correlación de las variables referentes a estas hipótesis se presenta en el siguiente cuadro:

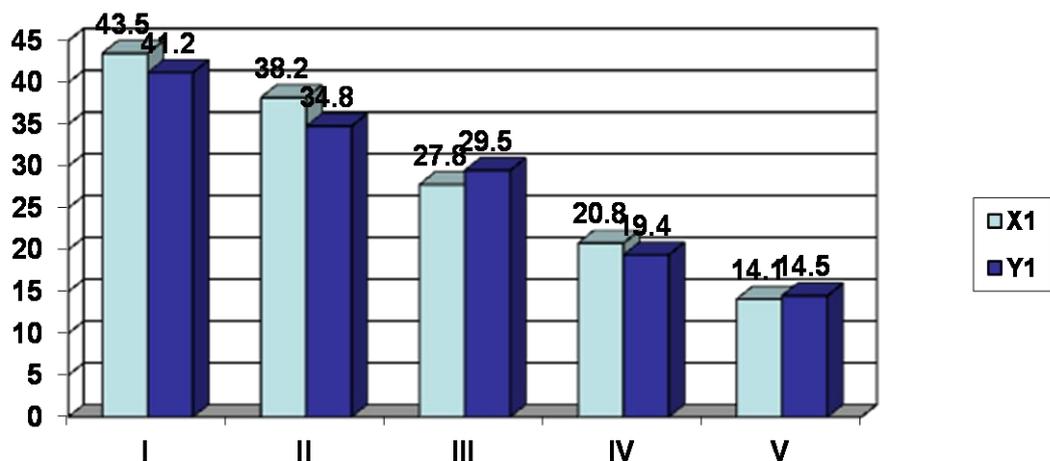
TABLA N° 21

Relación entre liderazgo de estímulo intelectual (X3) y el componente supervisión del clima laboral (Y3) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, Ica

NIVEL	F	X3			Y3		
		x'	$\sum X$	\bar{x}	y'	$\sum Y$	\bar{y}
I	4	46	174	43.5	46	169	42.2
II	23	37.5	879	38.2	37.5	800	34.7
III	70	29.5	1946	27.8	29.5	2065	29.5
IV	50	21.5	1051	21.0	21.5	970	19.4
V	25	13.5	353	14.1	13.5	338	13.5
TOTAL	172	-	4403	25.5	-	4342	25.2

Gráfico N° 11

Relación de las medias aritméticas de X3 y Y3 según niveles



I = Muy alta. II = Alta. III = Regular. IV = baja. V = Muy baja.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TABLA N° 21

En esta tabla N° 21 se presenta los resultados relativos a la relación de las medias aritméticas de la variable X3 y la variable Y3, en el contexto de estudio.

Como se observa en esta tabla N° 21, tanto la variable X3 como la variable Y3, desde el I nivel de referencia hasta el V nivel, disminuyen en sus medias aritméticas, de modo que se observa una relación positiva entre estas variables. Así por ejemplo, en el nivel I la media aritmética de la variable X3 es de 43.5 puntos, en el nivel II 38.2; en el nivel III 28.4; en el IV nivel 22.6 puntos y en el V nivel 14.5 puntos.

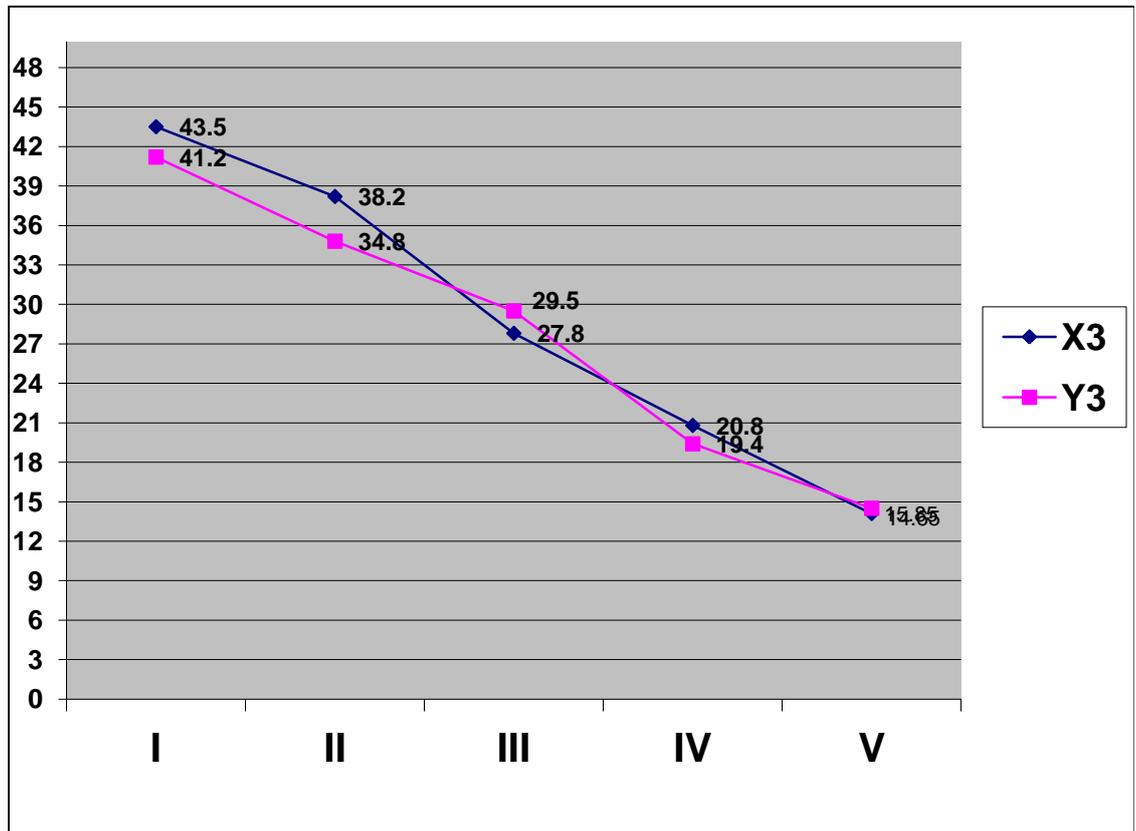
En cuanto a la variable Y3, las medias aritméticas también disminuyen: así en el I nivel la media es 42.6 puntos; en el II nivel 36.5 puntos; en el III nivel 27.8 puntos; en el IV nivel 20 puntos y en el V nivel 14.1 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es la media de la variable X3, también es mayor el valor de la variable Y3; y consecuentemente, al disminuir el valor de la variable X3 del I nivel al V nivel, también se observa que disminuye en esa misma dirección los valores de la variable Y3, estableciéndose de este modo una relación positiva.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X3 y la variable Y3 queda representada de la siguiente manera:

Grafico N° 15

Representación gráfica de la correlación de las medias aritméticas de la variable X3 e Y3



Al efectuar el coeficiente de correlación de Pearson de los datos agrupados de la variable X3 y Y3, se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

Para la aplicación de esta fórmula se requiere los siguientes datos:

TABLA N° 22

Distribución de frecuencias de la variable X3 y la variable Y3 según intervalos de clase.

Variable Y1 Variable X1	Niv. MA 42-50	Niv. A 34-41	Niv. R 26- 33	Niv. B 18-25	Niv. MB 10-17	n x
Muy alto 42 - 50	4					4
Alto 34 – 41	3	18	2			23
Regular 26 - 33		7	53	10		70
Bajo 18 - 25			4	40	6	50
Muy Bajo 10 - 17				4	21	25
n y	7	25	59	54	27	172

Al aplicar esta fórmula del coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se obtuvo el cuadro N° 23 que se encuentra en Anexos, y cuyos valores requeridos son:

$$\sum n_{xy} d_x d_y = 184$$

$$\sum n_x d_x^2 = 189$$

$$\sum n_x d_x = - 69$$

$$\sum n_y d_y = - 69$$

$$\sum n_y d_y^2 = 215$$

Procesando la fórmula, el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados obtenido es $r = 0.8322$

Este resultado de $r = 0.8322$ significa la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo de estímulo intelectual (X3) y el componente supervisión del clima laboral (Y3) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, Ica.

Asimismo, existiendo una relación positiva significativa, se rechaza la hipótesis nula 3 que se ha formulado en párrafos anteriores y que en esencia niega la existencia de una relación positiva significativa entre las variables de estudio. Y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna 3, que acepta la existencia de una relación positiva entre la variable X3 y la variable Y3.

3.1.4. LIDERAZGO DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL (X4) Y EL COMPONENTE COMUNICACIÓN DEL CLIMA LABORAL (Y4) PERCIBIDO POR DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UAP ICA.

Con respecto a las variables de la hipótesis específica 4, constituida por la percepción del liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; filial Ica, se ha obtenido los siguientes resultados:

Con respecto a la variable X4, es decir del liderazgo de influencia idealizada, distribuidos en 5 categorías, el resultado obtenido es el siguiente:

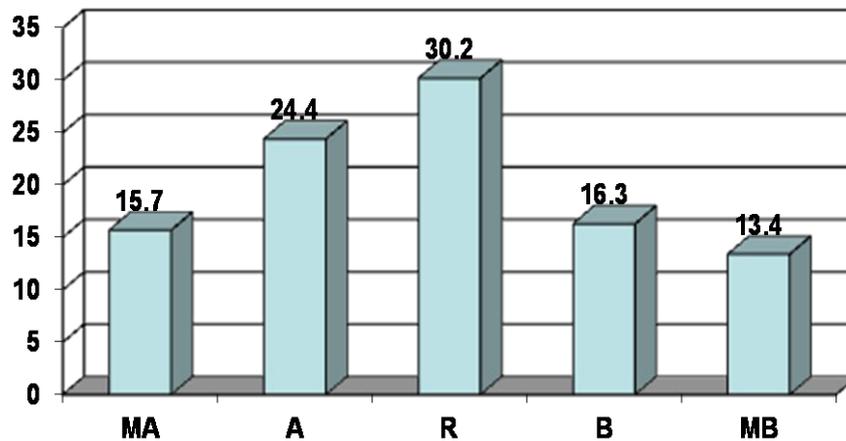
TABLA N° 21

Percepción del liderazgo de consideración individual (X4) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, filial Ica, por niveles

NIVEL SOCIAL Y PUNTAJE	NIVEL	X'	F	FP	$\sum X$	\bar{X}
Muy Alto 42 – 50 pts	I	46	27	15.7	1223	45.2
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	42	24.4	1520	36.1
Medio 26 – 33 pts	III	29.5	52	30.2	1570	30.1
Bajo 18 – 25 Pts	IV	21.5	28	16.3	611	21.8
Muy bajo 10 – 17 Pts	V	13.5	23	13.4	359	15.6
TOTAL	-	-	172	100	5283	30.7

Gráfico N° 16

Distribución porcentual del liderazgo de consideración individual (X4) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, por niveles



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. M = Medio. B = bajo. MB = Muy bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 21

La tabla N° 21 contiene datos relativos al grado de Liderazgo de consideración individual (X4) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, distribuidos en las diferentes categorías.

Como se observa en esta tabla, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a muy alto grado de percepción del liderazgo de consideración individual, se han ubicado solamente a 27 personas que constituyen el 15.7% y tienen una media aritmética de 45.2 puntos (media de datos sin agrupar); en el II nivel se ubicaron 42 personas que hacen el 24.4%, con una media aritmética de 36.1 puntos y se caracterizan por tener alto grado de percepción de consideración individual; en el III nivel se encuentra 52 encuestados que hacen el 30.2% del total, con una media aritmética de 31.1 puntos y se caracterizan por tener regular grado de percepción de liderazgo de consideración individual; en el IV nivel se encuentran 28 personas que constituyen el 16.3% del total, con una media aritmética de 21.8 y se caracterizan por tener bajo grado de percepción positiva, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 23 encuestados que constituye el 13.4% del total, tienen una media aritmética de 15.6 puntos y se caracterizan por tener muy bajo grado de percepción de liderazgo de consideración individual.

RESULTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DEL COMPONENTE COMUNICACIÓN DEL CLIMA LABORAL (Y4)

La variable Y4 está constituida por el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica.

La variable Y4 está constituida por el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica.

Para la medición de esta variable Y4, se ha empleado como instrumento La escala de Clima Laboral (CL – SPC) de Palma (2004) en los ítems correspondientes al componente comunicación, pero que en conjunto es una escala de constituido por 50 ítems o reactivos que se puntúan entre una escala de 1 a 5 puntos cada uno. Estos reactivos están diseñados para mediar las 5 dimensiones del clima laboral, asumido en esta investigación, que a su vez constituyen una de las variables de las 5 hipótesis específicas de esta investigación.

Por el diseño utilizado, que es descriptivo correlacional, se ha procedido a aplicar este instrumento respetando la distribución de las frecuencias presentadas en la tabla N° 21 referido a la variable X4.

Es decir, el procesamiento de los datos obtenidos con la escala de clima laboral para el componente comunicación, se ha hecho por cada grupo de personas ubicadas en los 5 niveles.

Para cada frecuencia de cada nivel de la tabla X4, se aplicó la escala de clima laboral C y se extrajo su media aritmética. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente:

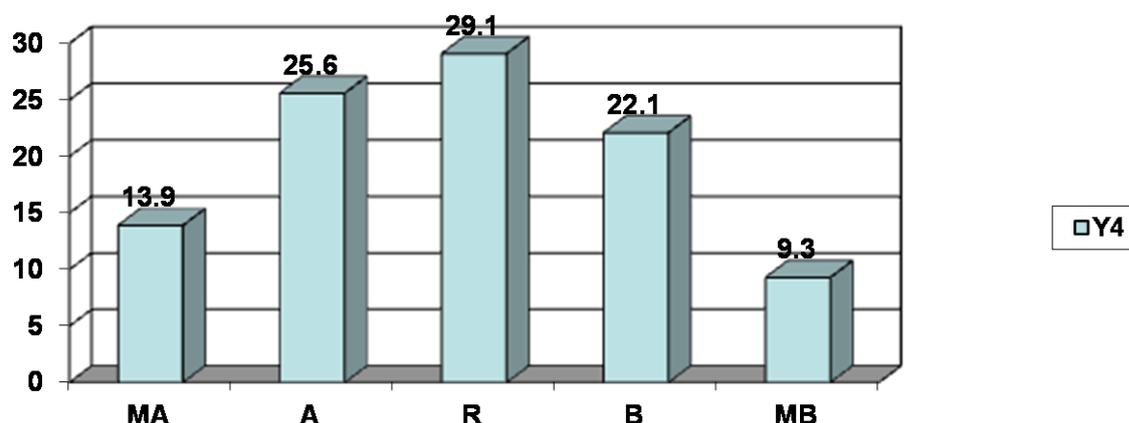
TABLA N° 22

Grado de percepción del componente comunicación del clima laboral por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles

VARIABLE X4				VARIABLE Y4							
NIVEL	X'	f	\bar{X}		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	$\sum Y$	\bar{Y}
I 42-50	46	27	45.2		22	5				1158	42.8
II 34-41	37.5	42	36.1		2	34	6			1479	35.2
III 26-33	29.5	52	30.1			5	40	7		1477	28.4
IV 18-25	21.5	28	21.8				4	21	3	538	19.2
V 10-17	13.5	23	15.6					10	13	288	12.5
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	172	30.7	f	24	44	50	38	16	4940	28.7
%		100		%	13.9%	25.6	29.1	22.1	9.3	100%	

Gráfico N° 17

Distribución porcentual del grado de percepción del componente comunicación del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles.



Leyenda:

MA = Muy alto. **A** = Alto. **R** = Regular. **B** = Bajo. **MB** = Muy bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 22

Según los datos presentados en la tabla N° 22, respecto a la variable Y4 referente al grado de percepción del componente comunicación del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, distribuidos en los 5 niveles de la variable X4, de modo que esta distribución permite establecer la correlación entre las variables.

En esta tabla se observa que un 13.9 % de las unidades de la muestra se han ubicado en la categoría Muy alto, es decir un muy alto grado de percepción del componente comunicación del clima laboral, con una media aritmética de datos sin agrupar que es de 42.8 puntos; asimismo, un 25.6% de los encuestados se ubican en la categoría alto, con una media aritmética de 35.2 puntos; un 29.1 % de los encuestados tienen una percepción de comunicación que corresponde a la categoría regular con una media aritmética de 28.4 puntos; asimismo, el 20.9% de los encuestados se ubicaron en la categoría bajo con una media aritmética de 19.2 puntos y finalmente un 10.5% de los encuestados tienen un nivel muy bajo, con una media aritmética de apenas 12.5 puntos.

Esta distribución de frecuencias y las medias aritméticas en cada nivel, se ha obtenido aplicando la Escala de Clima laboral (CL-SPC), elaborada por Palma (2004), con la que, a cada grupo de encuestados distribuidos por niveles, según los resultados presentados en la tabla 21 referido a la variable X4, de modo que permite visualizar la relación

entre la variable X4 y la variable Y4, propósito de esta investigación, como se demostrará posteriormente.

Teniendo las puntuaciones de las variables X4 y Y4, para la prueba de hipótesis específica 4, se procedió a contrastar lo que se expresa teóricamente en esta hipótesis, con los resultados obtenidos con los correspondientes instrumentos de recolección de datos empleados. El procedimiento seguido para la prueba de la hipótesis específica 4 es el siguiente:

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.

Para tal efecto, se enuncia la hipótesis nula 4 y la Hipótesis alterna de la siguiente manera:

Hipótesis nula 4 (Ho)

No existiría una relación positiva entre liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis alterna (H4)

Existiría una relación positiva entre liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014. La correlación de las variables referentes a estas hipótesis se presenta en el siguiente cuadro:

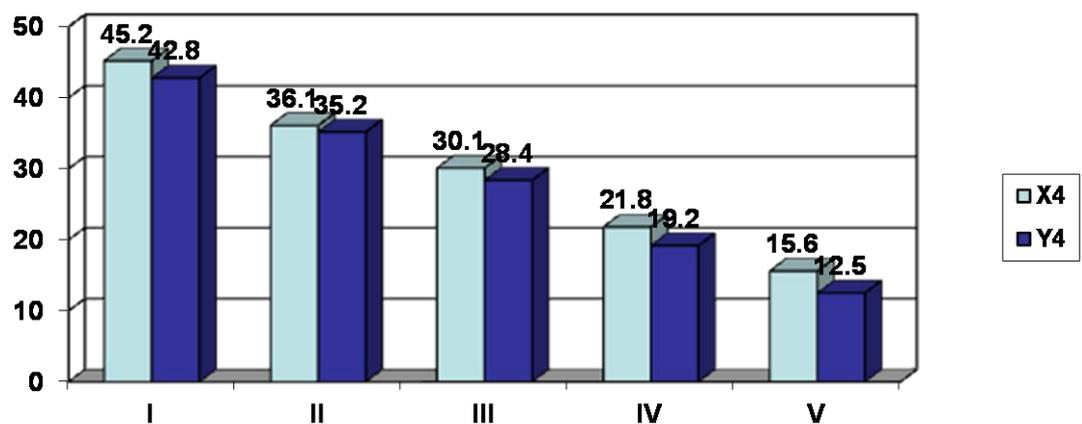
Cuadro N° 23

Relación entre liderazgo de de consideración individual (X4) y el componente comunicación del clima laboral (Y4) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, Ica

NIVEL	F	X4			Y4		
		X'	$\sum X$	\bar{X}	Y'	$\sum Y$	\bar{y}
I	27	46	1223	45.2	46	1158	42.8
II	42	37.5	1520	36.1	37.5	1479	35.2
III	52	29.5	1570	30.1	29.5	1477	28.4
IV	28	21.5	611	21.8	21.5	538	19.2
V	23	13.5	359	15.6	13.5	288	12.5
TOTAL	172	-	5283	30.7	-	4940	28.7

Gráfico N° 18

Relación de las medias aritméticas de X4 y Y4 según niveles



I = Muy alto. II = Alto. III = Regular. IV = Bajo. V = Muy bajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TABLA N° 23

En esta tabla N° 23 se presenta los resultados relativos a la relación de las medias aritméticas de la variable X4 y la variable Y4, en el contexto de estudio.

Como se observa en esta tabla N° 23, tanto la variable X4 como la variable Y4, desde el I nivel de referencia hasta el V nivel, disminuyen en sus medias aritméticas, de modo que se observa una relación positiva entre estas variables. Así por ejemplo, en el nivel I la media aritmética de la variable X4 es de 45.2 puntos, en el nivel II 36.1; en el nivel III 30.1; en el IV nivel 21.8 puntos y en el V nivel 15.6 puntos.

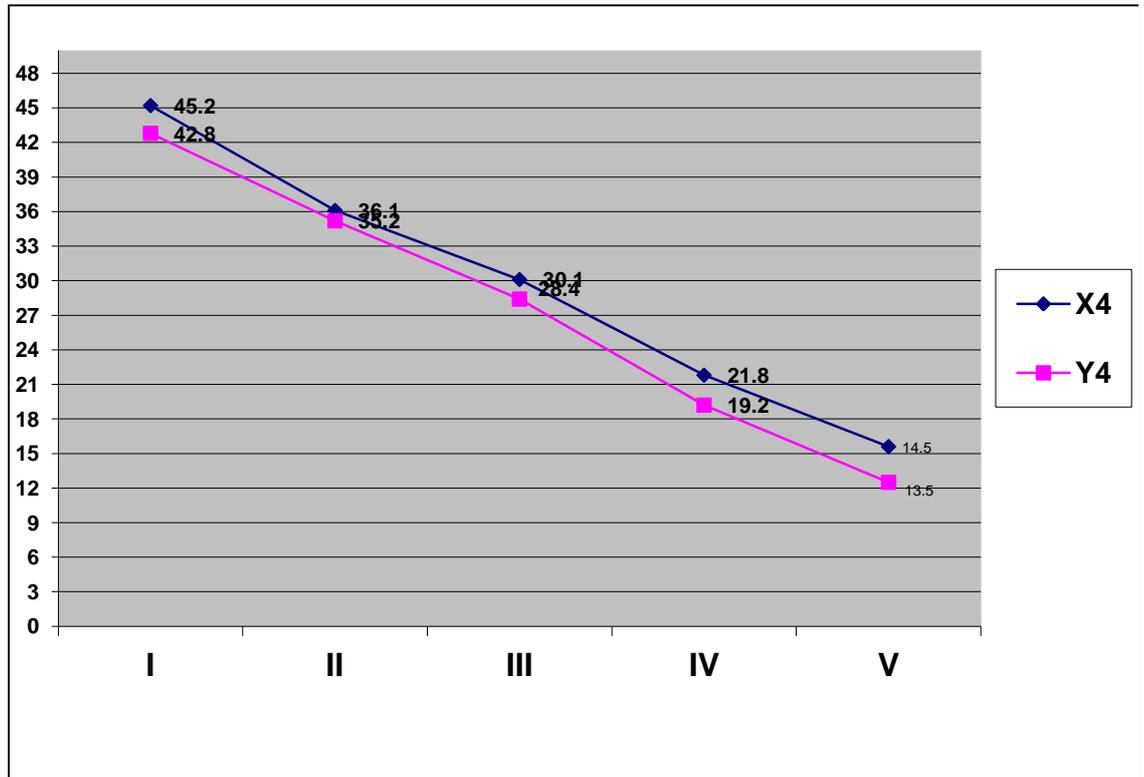
En cuanto a la variable Y4, las medias aritméticas también disminuyen: así en el I nivel la media es 42.6 puntos; en el II nivel 36.5 puntos; en el III nivel 28.4 puntos; en el IV nivel 19.2 puntos y en el V nivel 12.5 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es la media de la variable X4, también es mayor el valor de la variable Y4; y consecuentemente, al disminuir el valor de la variable X4 del I nivel al V nivel, también se observa que disminuye en esa misma dirección los valores de la variable Y4, estableciéndose de este modo una relación positiva.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X4 y la variable Y4 queda representada de la siguiente manera:

Grafico N° 19

Representación gráfica de la correlación de las medias aritméticas de la variable X4 e Y4



Al efectuar el coeficiente de correlación de Pearson de los datos de la variable X4 y Y4, se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

Para la aplicación de esta fórmula se requiere los siguientes datos:

TABLA N° 24

Distribución de frecuencias de la variable X4 y la variable Y4 según intervalos de clase.

Variable Y1 Variable X1	Niv. MA 42-50	Niv. A 34-41	Niv. R 26- 33	Niv. B 18-25	Niv. MB 10-17	n x
Muy alto 42 - 50	22	5				27
Alto 34 - 41	2	34	6			42
Regular 26 - 33		5	40	7		52
Bajo 18 - 25			4	21	3	28
Muy Bajo 10 - 17				10	13	23
n y	24	44	50	38	16	172

Al aplicar esta fórmula del coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se obtuvo el cuadro N° 25 que se encuentra en Anexos, y cuyos valores requeridos son:

$$\sum n_{xy} d_x d_y = 232$$

$$\sum n_x d_x^2 = 230$$

$$\sum n_x d_x = - 46$$

$$\sum n_y d_y = 20$$

$$\sum n_y d_y^2 = 248$$

Procesando la fórmula, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido es $r = 0.9711$

Este resultado de $r = 0.9711$ significa la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo de consideración individual (X4) y el componente comunicación del clima laboral (Y4) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, Ica.

Asimismo, existiendo una relación positiva significativa, se rechaza la hipótesis nula 4 que se ha formulado en párrafos anteriores y que en esencia niega la existencia de una relación positiva significativa entre las variables de estudio. Y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna 4, que acepta la existencia de una relación positiva entre la variable X4 y la variable Y4.

3.1.5. LIDERAZGO DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA (X5) Y CONDICIONES LABORALES PERCIBIDOS POR DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS (Y5) DE LA UAP – FILIAL ICA.

Con respecto a las variables de la hipótesis específica 5, constituida por el liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica, se ha obtenido los siguientes resultados:

Con respecto a la variable X5, es decir del liderazgo de tolerancia psicológica, distribuidos en 5 categorías, el resultado obtenido es el siguiente:

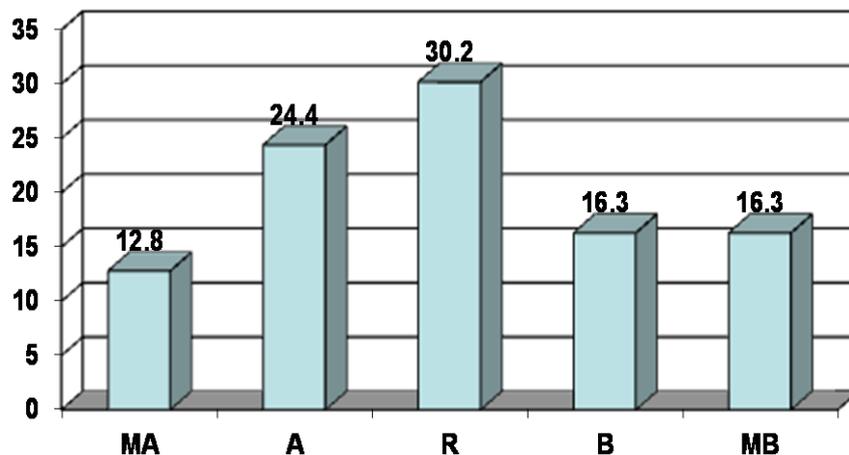
CUADRO N° 26

Percepción del liderazgo de tolerancia psicológica (X5) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, por niveles

NIVEL SOCIAL Y PUNTAJE	NIVEL	X'	F	FP	$\sum X$	\bar{X}
Muy Alto 42 – 50 pts	I	46	22	12.8	930	42.2
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	42	24.4	1520	36.1
Medio 26 – 33 pts	III	29.5	52	30.2	1570	30.1
Bajo 18 – 25 Pts	IV	21.5	28	16.3	611	21.8
Muy bajo 10 – 17 Pts	V	13.5	28	16.3	398	14.2
TOTAL	-	-	172	100	5029	29.2

Gráfico N° 20

Distribución porcentual de la percepción del liderazgo de tolerancia psicológica (X5) de los docentes y administrativos de la UAP, Ica, por niveles



□ X5

Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. M = Regular. B = Bajo. MB = Muy bajo

.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 26

La tabla N° 26 contiene datos relativos al grado de Liderazgo de tolerancia psicológica (X5) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, Ica, distribuidos en las diferentes categorías.

Como se observa en esta tabla, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a muy alto grado de percepción del liderazgo de tolerancia psicológica, se han ubicado 22 personas que constituyen el 12.8% y tienen una media aritmética de 42.2 puntos (media de datos sin agrupar); en el II nivel se ubicaron 42 personas que hacen el 24.4%, con una media aritmética de 36.1 puntos y se caracterizan por tener alto grado de percepción de liderazgo de tolerancia psicológica; en el III nivel se encuentra 52 encuestados que hacen el 30.2 % del total, con una media aritmética de 30.1 puntos y se caracterizan por tener regular grado de percepción de liderazgo; en el IV nivel se encuentran 28 personas que constituyen el 16.3% del total, con una media aritmética de 21.8 y se caracterizan por tener bajo grado de percepción positiva, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 28 encuestados que constituye el 16.3% del total, tienen una media aritmética de 14.2 puntos y se caracterizan por tener muy bajo grado de percepción de liderazgo de tolerancia psicológica.

RESULTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DEL COMPONENTE CONDICIONES LABORALES DEL CLIMA LABORAL (Y1)

La variable Y5 está constituida por el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica.

Para la medición de esta variable Y5, se ha empleado como instrumento La escala de Clima Laboral (CL – SPC) de Palma (2004) en los ítems correspondientes al componente condiciones laborales, pero que en conjunto es una escala de constituido por 50 ítems o reactivos que se puntúan entre una escala de 1 a 5 puntos cada uno. Estos reactivos están diseñados para mediar las 5 dimensiones del clima laboral, asumido en esta investigación, que a su vez constituyen una de las variables de las 5 hipótesis específicas de esta investigación.

Por el diseño utilizado, que es descriptivo correlacional, se ha procedido a aplicar este instrumento respetando la distribución de las frecuencias presentadas en la tabla N° 24 referido a la variable X5.

Es decir, el procesamiento de los datos obtenidos con la escala de clima laboral para el componente condiciones laborales, se ha hecho por cada grupo de personas ubicadas en los 5 niveles.

Así, para el caso de las 22 personas que se encuentran ubicados en el I nivel del cuadro de X5, se aplicó la escala de clima laboral E y se extrajo su media aritmética. Igual procedimiento de efectuó en el nivel II, nivel III, nivel IV y nivel V.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro siguiente:

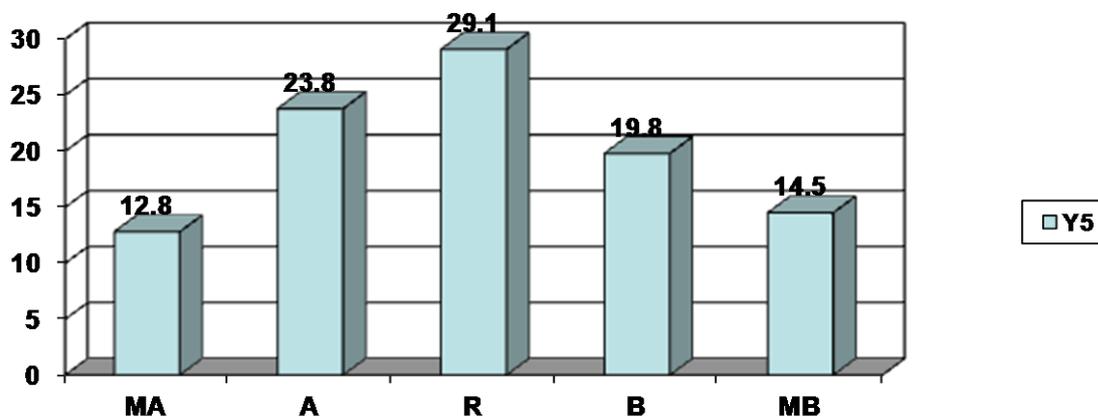
CUADRO N° 27

Grado de percepción del componente condiciones laborales (Y5) del clima laboral por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles

VARIABLE X5				VARIABLE Y5							
NIVEL	X'	f	\bar{X}		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	$\sum Y$	\bar{Y}
I 42-50	46	22	42.2		20	2				964	43.8
II 34-41	37.5	42	36.1		2	34	6			1479	35.2
III 26-33	29.5	52	30.1			5	40	7		1477	28.4
IV 18-25	21.5	28	21.8				4	21	3	538	19.2
V 10-17	13.5	28	14.2					6	22	350	12.5
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	172	29.2	f	22	41	50	34	25	4807	27.9
%		100		%	12.8%	23.8	29.1	19.8	14.5	100%	

Gráfico N° 20

Distribución porcentual del grado de percepción del componente condiciones laborales del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, según niveles.



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy bajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 27

Según los datos presentados en la Tabla N° 27, respecto a la variable Y5 referente al grado de percepción del componente condiciones laborales del clima laboral por docentes y administrativo en la Universidad Alas Peruanas, distribuidos en los 5 niveles de la variable X1, de modo que esta distribución permite establecer la correlación entre las variables.

En esta tabla se observa que un 12.9% de las unidades de la muestra se han ubicado en la categoría Muy alto, es decir un muy alto grado de percepción del componente condiciones laborales del clima laboral, con una media aritmética de datos sin agrupar que es de 43.8 puntos; asimismo, un 23.8% de los encuestados se ubican en la categoría alto, con una media aritmética de 35.2 puntos; un 29.1% de los encuestados tienen una percepción que corresponde a la categoría regular con una media aritmética de 28.4 puntos; asimismo, el 19.8% de los encuestados se ubicaron en la categoría bajo con una media aritmética de 19.8 puntos y finalmente un 14.5 % de los encuestados tienen un nivel muy bajo, con una media aritmética de apenas 12.5 puntos.

Esta distribución de frecuencias y las medias aritméticas en cada nivel, se ha obtenido aplicando la Escala de Clima laboral (CL-SPC), elaborada por Palma (2004), con la que, a cada grupo de encuestados distribuidos por niveles, según los resultados presentados en la tabla 25 referido a la variable X5, de modo que permite visualizar la relación

entre la variable X5 y la variable Y5, propósito de esta investigación, como se demostrará posteriormente.

Teniendo las puntuaciones de las variables X5 y Y5, para la prueba de hipótesis específica 5, se procedió a contrastar lo que se expresa teóricamente en esta hipótesis, con los resultados obtenidos con los correspondientes instrumentos de recolección de datos empleados. El procedimiento seguido para la prueba de la hipótesis específica 5 es el siguiente:

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5.

Para tal efecto, se enuncia la hipótesis nula 5 y la Hipótesis alterna:

Hipótesis nula 5 (Ho)

No existiría una relación positiva entre liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

Hipótesis alterna (H5)

Existiría una relación positiva entre liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2014.

La correlación de estas variables se presenta en el siguiente cuadro:

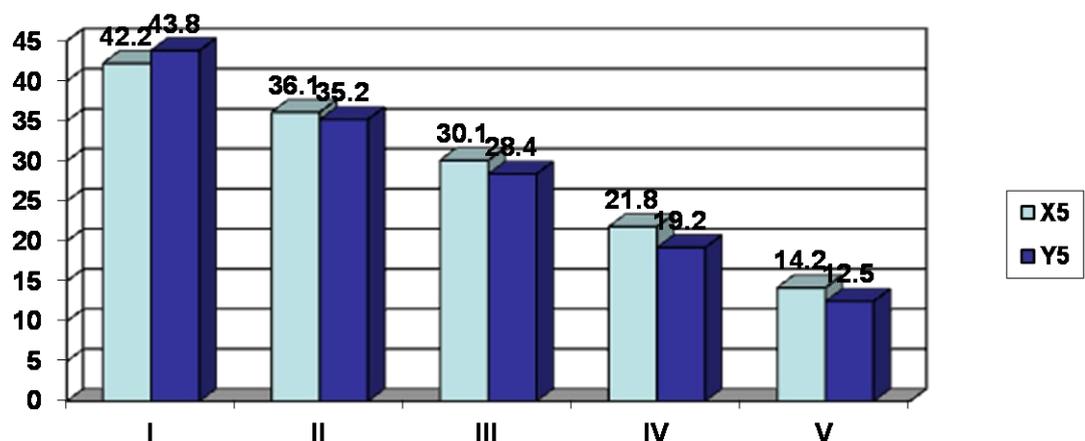
Cuadro N° 28

Relación entre liderazgo de tolerancia psicológica (X5) y el componente condiciones laborales del clima laboral (Y2) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, Ica

NIVEL	F	X5			Y5		
		X'	$\sum X$	\bar{X}	Y'	$\sum Y$	\bar{y}
I	22	46	930	42.2	46	964	43.8
II	42	37.5	1520	36.1	37.5	1479	35.2
III	52	29.5	1570	30.1	29.5	1477	28.4
IV	28	21.5	611	21.8	21.5	538	19.2
V	28	13.5	398	14.2	13.5	350	12.5
TOTAL	172	-	5029	29.2	-	4807	27.9

Gráfico N° 21

Relación de las medias aritméticas de X5 y Y5 según niveles



I = Muy alto. II = Alto. III = Regular. IV = Bajo. V = Muy bajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA TABLA N° 28

En esta tabla N° 28 se presenta los resultados relativos a la relación de las medias aritméticas de la variable X5 y la variable Y5, en el contexto de estudio.

Como se observa en esta tabla N° 27, tanto la variable X5 como la variable Y5, desde el I nivel de referencia hasta el V nivel, disminuyen en sus medias aritméticas, de modo que se observa una relación positiva entre estas variables. Así por ejemplo, en el nivel I la media aritmética de la variable X5 es de 42.2 puntos, en el nivel II 36.8; en el nivel III 28.4; en el IV nivel 22.6 puntos y en el V nivel 14.5 puntos.

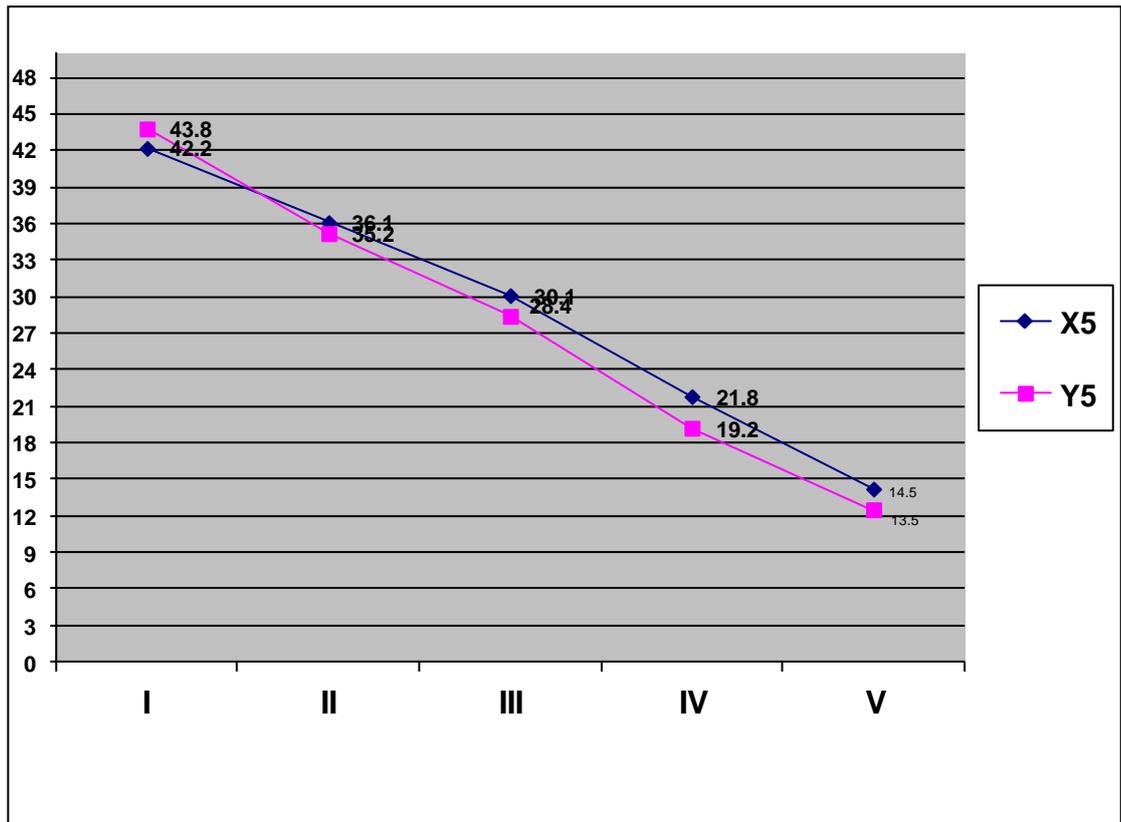
En cuanto a la variable Y1, las medias aritméticas también disminuyen: así en el I nivel la media es 42.6 puntos; en el II nivel 36.1 puntos; en el III nivel 30.1 puntos; en el IV nivel 21.8 puntos y en el V nivel 14.6 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es la media de la variable X5, también es mayor el valor de la variable Y5; y consecuentemente, al disminuir el valor de la variable X5 del I nivel al V nivel, también se observa que disminuye en esa misma dirección los valores de la variable Y5, estableciéndose de este modo una relación positiva.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X5 y la variable Y5 queda representada de la siguiente manera:

Gráfico N° 22

Representación gráfica de la correlación de las medias aritméticas de la variable X5 e Y5



Al efectuar el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados de los datos de la variable X5 y Y5, se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

Para la aplicación de esta fórmula se requiere los siguientes datos:

TABLA N° 28

Distribución de frecuencias de la variable X5 y la variable Y5 según intervalos de clase.

Variable Y1 Variable X1	Niv. MA 42-50	Niv. A 34-41	Niv. R 26- 33	Niv. B 18-25	Niv. MB 10-17	n_x
Muy alto 42 - 50	4	2				6
Alto 34 - 41	2	10	2			14
Regular 26 - 33		6	48	6		60
Bajo 18 - 25			4	48	2	54
Muy Bajo 10 - 17				4	34	38
n_y	6	18	108	116	72	172

Al aplicar esta fórmula del coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se obtuvo el cuadro N° 29 que se encuentra en anexos, y cuyos valores requeridos son:

$$\sum n_{xy} d_x d_y = 230$$

$$\sum n_x d_x^2 = 244$$

$$\sum n_x d_x = - 104$$

$$\sum n_y d_y = - 100$$

$$\sum n_y d_y^2 = 244$$

Procesando la fórmula, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido es $r = 0.9179$

Este resultado de $r = 0.9179$ significa la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo de tolerancia psicológica (X5) y el componente condiciones laborales del clima laboral (Y5) percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas, Ica.

Asimismo, existiendo una relación positiva significativa, se rechaza la hipótesis nula 5 que se ha formulado en párrafos anteriores y que en esencia niega la existencia de una relación positiva significativa entre las variables de estudio. Y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna 5, que acepta la existencia de una relación positiva entre la variable X5 y la variable Y5.

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS GENERAL.

A partir de los resultados parciales de la discusión y validación de las hipótesis específicas 1, 2, 3, 4 y 5 se procede a validar la hipótesis general que sostiene lo siguiente:

“Existiría relación entre liderazgo y clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; filial Ica-2014

Habiéndose validado las hipótesis específicas 1, 2, 3, 4 y 5, tomando en cuenta criterios de tipo lógico, también la hipótesis general queda contrastada y validada. Esta validación es consistente por cuanto

mediante el proceso de operacionalización de las variables generales de la hipótesis general como son la percepción del liderazgo (X) y clima laboral (Y) de los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas, filial Ica, se han operacionalizado o convertido en sus expresiones más concretas como son las variables X1, X2 , X3, X4 y X5 y las variables Y1, Y2, Y3, Y4 y Y5.

En consecuencia, habiéndose contrastado, analizado los resultados y validado las hipótesis específicas, queda también validada la hipótesis general.

Asimismo, los datos presentados en los cuadros relativos a las variables de las hipótesis específicas, y sus correspondientes gráficos, nos muestran que existe relación entre las variables imagen corporativa y desempeño laboral de los docentes y administrativos.

La forma cómo perciben el liderazgo tanto los docentes como los administrativos, condiciona de una u otra manera el clima laboral. Si la perfección del liderazgo es positiva, existe la tendencia a una percepción de un clima laboral positivo.

7.2. DISCUSIÓN

Los resultados concretos a los que se ha llegado en esta investigación, muestran evidencias de la relación positiva existente entre la variable Liderazgo y el clima laboral percibido por los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas Filial Ica.

Esta relación positiva se manifiesta en los coeficientes de correlación de Pearsos para datos agrupados obtenidos entre las variables de las hipótesis específicas.

En efecto, se ha demostrado la existencia de una alta correlación positiva entre la variable liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo, cuyo coeficiente de correlación es de $r = 0.9053$; entre la variable liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo, cuyo coeficiente de correlación es de $r = 0.8685$; entre la variable liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo, cuyo coeficiente de correlación es de $r = 0.8322$; entre la variable liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo, cuyo coeficiente de correlación es de $r = 0.9711$; entre el liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo, cuyo coeficiente de correlación es de $r = 0.9179$.

Diversas investigaciones a nivel nacional e internacional, han llegado a similares conclusiones, lo cual confirma las hipótesis específicas de esta investigación. Así por ejemplo, Vázquez y Guadamarra (2001), realizaron un trabajo investigativo sobre clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior en Toluca, México,

concluye que el clima laboral está relacionado con el tipo de liderazgo; Cuevas y Díaz (2002) y Lamoyi (2009) en sus investigaciones sobre clima organizacional, también admiten que el clima organizacional está influenciado por el liderazgo directivo, y similar conclusión es la que presenta Muñoz y Marfán (2011) en su trabajo sobre competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile.

Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

Por ello, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

Particularmente es muy importante el tipo de liderazgo transformacional que describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza.

El liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos

planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

En consecuencia el liderazgo transformacional se plantea como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutiérrez, 2003).

Como manifiesta Covey (1997), el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación positiva significativa entre el liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas peruanas filial – Ica; lo cual se evidencia en un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.9053$.
2. Existe una relación inversa entre la variable liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas peruanas filial – Ica; lo cual se evidencia en un coeficiente de correlación de Pearson $r = - 0.8685$.
3. Existe una relación inversa entre la variable liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas peruanas filial – Ica; lo cual se evidencia en un coeficiente de correlación de Pearson $r = - 0.8322$.
4. Existe una relación significativa entre el liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas peruanas filial – Ica , dado que el coeficiente de correlación de Pearson obtenido es $r = 0.9711$.
5. Existe una relación inversa entre el liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes

y personal administrativo de la Universidad Alas peruanas filial – Ica, dado que el coeficiente de correlación de Pearson obtenido es $r = -0.9179$.

SUGERENCIAS

1. La Universidad Alas Peruanas filial Ica, a través del órgano correspondiente, debe implementar directivas precisas a fin de garantizar una gestión universitaria basada en una relación positiva entre el liderazgo y el clima institucional positivo.
2. El Vice rectorado de Investigación de la Universidad Alas Peruanas Filial Ica, debe programar e **implementar talleres de fortalecimiento** del clima institucional positivo a fin de generar mejores condiciones para el desarrollo institucional.
3. Se debe implementar para administrativos y docentes de la Universidad Alas Peruanas **talleres de sensibilización sostenida sobre liderazgo y clima organizacional como estrategia** para contribuir en el logro de los objetivos y la visión institucional.
4. Se debe implementar mecanismos de comunicación interna de tipo horizontal y fluida en la Universidad Alas Peruanas, con el objetivo de consolidar la gestión institucional.
5. Se debe implementar estrategias para el fortalecimiento de la tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas peruanas filial – Ica

Referencias Bibliográficas

- Alcover, C., Martínez, D., & Rodríguez, F. (2003), *Introducción a la psicología del trabajo*, España: Mcgraw-Hill.
- Álvarez, M. (2001), *El liderazgo de los procesos de mejora*, Editorial CCS. Madrid.
- Aranzadi, D. (2000), *EL arte de ser líder empresarial hoy*, Bilbao: Editorial Universidad de Deustuo.
- Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. (2000), *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, ICE Deusto.
- Brunet, L. (1999), *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*, México D.F.: Editorial Trillas.
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2002), *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*, Revista Iberoamericana de Educación.
- Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, México DF: McGraw-Hill.
- Covey, S. (1997), *El liderazgo centrado en principios*, Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (1997), *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Barcelona: Paidós.
- Drucher, P. (1996), *El líder del futuro*, Barcelona: Deusto.
- Figueroa, S.; Ormeño, C, y Zúñiga, V. (2012), *Diagnóstico de clima laboral, basado en el proceso de modernización de las instituciones de Salud Pública: La Autogestión en red*, Chile
- Fuentes, F. J. (2004), *Auditoría del clima laboral. La influencia de factores externos. Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 254:123-158.

- García, I. (2006), *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Tesis de doctorado en Psicología Social*, Universidad de Granada.
- Gutiérrez, M. (2003), *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen Nº 1.
- Hernández y otros (2006), *Metodología de la Investigación*, México: Ed. Mc Graw Hill.
- Lamoyi, C. (2009), *Clima organizacional: Creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 111
- Leithwood, K. (2009), *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*, Santiago: Fundación Chile/Fundación CAP.
- Mañas, M., González, V. y Peiró, J. (1999), *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*, Almería: Universidad.
- Muñoz, G. y Marfán, J. (2011), *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. Pensamiento Educativo*, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana. 48(1): 63-80.
- Palma, S. (2000), *Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias*, Revista de investigación en psicología. Lima.3 (1).
- Robbins, S. (2008), *Comportamiento Organizacional*, Madrid: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México. Ed Prentice Hall
- Rodríguez, A.(2004),*Psicología de las Organizaciones*, Barcelona: UOC.
- Rodríguez y C. Alcover (2003), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, Madrid: Alianza.
- Sánchez, E. (1998), *Liderazgo y estilos de dirección*, Madrid: Pirámide.
- Sánchez, M. (2001), *Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima organizacional: un estudio comparativo de 3 Universidades. Tesis para optar el doctorado en educación*.
- Silva, M. (1996), *El clima en las organizaciones .Teoría, método e intervención*, Barcelona: EUB.
- Vázquez, R. y Guadarrama, J. (2001), *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*, Tiempo de educar Rev. Institucional de Investigación Educativa, 3(5): pp.105-131.

ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>1. Problema general ¿Existe relación entre liderazgo y clima laboral percibido por trabajadores docentes y administrativos en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2013?</p> <p>2. Problemas específicas</p> <p>a. ¿Existe relación entre liderazgo de influencia idealizada y clima laboral, componente autorrealización?</p> <p>b. ¿Existe relación entre liderazgo de inspiración motivacional y clima laboral, componente involucramiento?</p> <p>c. ¿Existe relación entre liderazgo de estímulo intelectual y clima laboral, componente supervisión?</p> <p>d. ¿Existe relación entre liderazgo de consideración individual y clima laboral, componente comunicación?</p> <p>e. ¿Existe relación entre liderazgo de tolerancia psicológica y clima laboral, componente condiciones laborales, ?</p>	<p>1. Objetivo general. Determinar si existe una relación entre liderazgo y clima laboral percibidos por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica – periodo 2013.</p> <p>2. Objetivos específicos.</p> <p>a. Establecer la relación entre liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral percibido</p> <p>b. Ubicar la relación entre liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral percibido</p> <p>c. Encontrar la relación entre liderazgo y el componente supervisión del clima laboral percibido</p> <p>d. Precisar la relación entre el liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral</p> <p>e. Establecer la relación entre liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral</p>	<p>Hipótesis General Existiría relación significativa entre liderazgo y clima laboral percibido por docentes y personal administrativo en la Universidad Alas Peruanas; Ica- 2013.</p> <p>Hipótesis secundaria.</p> <p>Ha1: Existiría relación positiva entre liderazgo de influencia idealizada y el componente autorrealización del clima laboral.</p> <p>Ha2: Existiría relación significativa entre liderazgo de inspiración motivacional y el componente involucramiento del clima laboral</p> <p>Ha3: Existiría relación significativa entre liderazgo de estímulo intelectual y el componente supervisión del clima laboral</p> <p>Ha4: Existiría relación significativa entre liderazgo de consideración individual y el componente comunicación del clima laboral</p> <p>Ha5: Existiría relación significativa entre liderazgo de tolerancia psicológica y el componente condiciones laborales del clima laboral</p>	<p>Variables:</p> <p>Variable de estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Liderazgo educativo</i> ✓ <i>Clima Laboral</i> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia Idealizada o carisma • Inspiración motivacional • Estímulo intelectual. • Consideración individual. • Tolerancia psicológica <p>.</p> <p>b. Clima laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización. • Involucramiento. • Supervisión. • Comunicación. • Condiciones laborales.

CUADRO N° 13

Coefficiente de correlación de las variables: liderazgo de influencia idealizada (X1) y el componente autorrealización del clima laboral (Y1) percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas – Ica

Y \ X	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n_x	X'	d_x	$n_x d_x$	d_x^2	$n_x d_x^2$	$n_{xy} d_x d_y$
Muy alto 42 - 50	4 16	2 4				6	46	2	16	32	20	
Alto 34 - 41	2 4	10 10	1 0			14	37.5	1	14	14	14	
Regular 26 - 33		6 0	48 0	6 0		60	29.5	0	0	0	0	
Baja 18 - 25			4 0	48 48	2 4	54	21.5	-1	-54	54	52	
Muy Baja 10 - 17				4 8	34 136	38	13.5	-2	-76	152	144	
n_y	6	18	54	58	36	172			-100	252	230	
\bar{Y}	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$	
d_y	2	1	0	-1	-2							
$n_y d_y$	12	18	0	-58	-72		-100	$\sum n_y d_y$				
$n_y d_y^2$	24	18	0	58	144		244	$\sum n_y d_y^2$				

CUADRO N° 18

Coeficiente de correlación de las variables: liderazgo de inspiración motivacional (X2) y el componente involucramiento del clima laboral (Y2) percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas –Ica

Y \ X	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n _x	X'	d _x	n _x d _x	n _x ² d _x ²	n _{xy} d _x d _y
Muy alto 42 - 50	10 40	2 4				12	46	2	24	48	44
Alto 34 - 41	4 8	16 16	4 0			24	37.5	1	24	24	24
Regular 26 - 33		6 0	50 0	4 0		60	29.5	0	0	0	0
Baja 18 - 25			4 0	40 40	2 4	46	21.5	-1	-46	46	44
Muy Baja 10 - 17				2 4	28 112	30	13.5	-2	-60	120	116
n _y	14	24	58	46	30	172			-58	238	228
Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$
d _y	2	1	0	-1	-2						
n _y d _y	28	24	0	-46	-60		-54	$\sum n_y d_y$			
n _y d _y ²	56	24	0	46	120		246	$\sum n_y d_y^2$			

CUADRO N° 23

Coefficiente de correlación de las variables: liderazgo de estímulo intelectual (X3) y el componente supervisión del clima laboral (Y3) percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas –Ica

X \ Y	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17		n_x	\bar{X}	d_x	$n_x d_x$	$n_x d_x^2$	$n_{xy} d_x d_y$
Muy alto 42 - 50	4 16	1 2					4	46	2	8	16	16
Alto 34 - 41	3 6	18 18	2 0				23	37.5	1	23	23	24
Regular 26 - 33		7 0	53 0	10 0			70	29.5	0	0	0	0
Baja 18 - 25			4 0	40 40	6 12		50	21.5	-1	-50	50	52
Muy Baja 10 - 17				4 8	21 84		25	13.5	-2	-50	100	92
n_y	7	25	59	54	27		172			-69	189	184
\bar{Y}	46	37.5	29.5	21.5	13.5					$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$
d_y	2	1	0	-1	-2							
$n_y d_y$	14	25	0	-54	-54			-69	$\sum n_y d_y$			
$n_y d_y^2$	28	25	0	54	108			215	$\sum n_y d_y^2$			

CUADRO N° 25

Coeficiente de correlación de las variables: liderazgo de consideración individual (X4) y el componente comunicación del clima laboral (Y4) percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas –Ica

X \ Y	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n _x	X'	d _x	n _x d _x	n _x d _x ²	n _{xy} d _x d _y
Muy alto 42 - 50	22 88	5 10				27	46	2	54	108	98
Alto 34 - 41	2 4	34 34	6 0			42	37.5	1	42	42	38
Regular 26 - 33		5 0	40 0	7 0		52	29.5	0	0	0	0
Baja 18 - 25			4 0	21 21	3 6	28	21.5	-1	-28	28	27
Muy Baja 10 - 17				10 20	13 52	23	13.5	-2	-46	52	72
n _y	24	44	50	38	16	172			22	230	232
Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$
d _y	2	1	0	-1	-2						
n _y d _y	48	44	0	-36	-36		20		$\sum n_y d_y$		
n _y d _y ²	96	44	0	36	72		248		$\sum n_y d_y^2$		

CUADRO N° 29

Coeficiente de correlación de las variables: liderazgo de tolerancia psicológica (X5) y el componente condiciones laborales del clima laboral (Y5) percibido por docentes y personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas – Ica

Y \ X	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n_x	X'	d_x	$n_x d_x$	$n_x d_x^2$	n_{xy}	$d_x d_y$
Muy alto 42 - 50	4 16	2 4				6	46	2	12	24	20	
Alto 34 - 41	2 4	10 10	2 0			14	37.5	1	14	14	14	
Regular 26 - 33		6 0	48 0	6 0		60	29.5	0	0	0	0	
Baja 18 - 25			4 0	48 484	2 4	54	21.5	-1	-54	54	52	
Muy Baja 10 - 17				4 8	34 136	38	13.5	-2	-76	152	144	
n_y	6	18	54	58	36	172			-104	244	230	
Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$	
d_y	2	1	0	-1	-2							
$n_y d_y$	12	18	0	-58	-72		-100	$\sum n_y d_y$				
$n_y d_y^2$	24	18	0	58	144		244	$\sum n_y d_y^2$				



ANEXO 2. ESCALA SOBRE LIDERAZGO UNIVERSITARIO

Docente: Administrativo:

Sexo: Femenino Masculino

Tiempo de servicios _____

Instrucciones.

A continuación se presentan algunos pares de afirmaciones opuestas o diferentes de las que tienes que escoger sólo una considerada como la más importante o frecuente en tu vida. Para ello, marca con una X en uno de los casilleros a su costado derecho. Por favor responde con sinceridad. Puedes empezar. Muchas gracias.

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 1. | a. Hacerse respetar como docente (o administrativo) | <input type="checkbox"/> |
| | b. Compartir trato amical..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. | a. Predicar con el ejemplo. | <input type="checkbox"/> |
| | b. Exigir que se hagan las cosas..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. | a. Lograr la estima de los demás. | <input type="checkbox"/> |
| | b. Motivar con un temor moderado..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. | a. Trabajar con optimismo. | <input type="checkbox"/> |
| | b. Es bueno producir bajo presión..... | <input type="checkbox"/> |
| 5. | a. Estimular cuando las cosas se hacen bien. | <input type="checkbox"/> |
| | b. Elogiar es malacostumbrar..... | <input type="checkbox"/> |
| 6. | a. Pedir opinión antes de hacer algo. | <input type="checkbox"/> |
| | b. Consultar antes es inseguridad..... | <input type="checkbox"/> |
| 7. | a. Tratar con equidad a los demás. | <input type="checkbox"/> |
| | b. El trato a los demás tiene preferencias..... | <input type="checkbox"/> |
| 8. | a. Criticar las debilidades ajenas. | <input type="checkbox"/> |

- b. Aprovechar errores para mejorar.....
9. a. Promover el trabajo en equipo.
b. Auspiciar la competencia personal.....
10. a. Pedir ayuda cuando es necesario.
b. Hacer las cosas de modo autosuficiente.....
11. a. Aclarar conflictos con serenidad.
b. Participar en conflictos con firmeza.....
12. a. Mostrar confianza en los demás.
b. Es necesario desconfiar de algunos.....
13. a. Fomentar la participación de todos.
b. Participen los que destacan.....
14. a. Hacer las cosas con seriedad.
b. Hacer las cosas con alegría.....
15. a. Compartir responsabilidades.
b. Dirigir bien las responsabilidades ajenas.....



Anexo 3. ESCALA DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA (CL-SPC)

Docente: Administrativo:

Sexo: Femenino Masculino

Tiempo de servicios _____

Instrucciones:

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.

Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	2	3	4	5

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas o malas.

Nº	Item	N	P	R/ A	M	T/S
1.	Existen oportunidades de progresar en la organización	1	2	3	4	5
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización.	1	2	3	4	5
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	1	2	3	4	5
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	1	2	3	4	5
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre si.	1	2	3	4	5
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	1	2	3	4	5
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	1	2	3	4	5
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	1	2	3	4	5
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	1	2	3	4	5
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.	1	2	3	4	5
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	1	2	3	4	5
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	1	2	3	4	5
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	1	2	3	4	5
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	1	2	3	4	5
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	2	3	4	5

16.	Se valora los altos niveles de desempeño.	1	2	3	4	5
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	1	2	3	4	5
18.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
19.	Existen suficientes canales de comunicación.	1	2	3	4	5
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	1	2	3	4	5
21.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	1	2	3	4	5
22.	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.	1	2	3	4	5
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente.	1	2	3	4	5
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	2	3	4	5
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	1	2	3	4	5
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento control de las actividades.	1	2	3	4	5
29.	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.	1	2	3	4	5
30.	Existe una buena administración de los recursos.	1	2	3	4	5
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	1	2	3	4	5
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	1	2	3	4	5
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	1	2	3	4	5
34.	La organización fomenta y promueve la comunicación.	1	2	3	4	5
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	1	2	3	4	5
36.	La organización promueve el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
37.	Los productos y/o servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal.	1	2	3	4	5
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	1	2	3	4	5
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	1	2	3	4	5
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	1	2	3	4	5
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	1	2	3	4	5
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	1	2	3	4	5
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	1	2	3	4	5
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	1	2	3	4	5
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	1	2	3	4	5
46.	Se reconoce los logros en el trabajo.	1	2	3	4	5
47.	La empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	1	2	3	4	5
48.	Existe un trato justo en la organización.	1	2	3	4	5
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	1	2	3	4	5
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	1	2	3	4	5

