

## La conexión entre liderazgo y clima organizacional en el contexto universitario de la región Junín

*The connection between leadership and organizational climate in the university context of the Junín region*

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.116](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.116)

<sup>a</sup>Evelyn Esmeralda Llacza Inga<sup>1</sup>

76082367@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000->

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Recibido: Octubre, 2024

Aceptado: Noviembre, 2024

Publicado: Diciembre, 2024

### RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue explorar cómo se relacionan el liderazgo y el clima organizacional entre los docentes y administrativos de una universidad pública en la región Junín. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó una metodología cuantitativa con enfoque correlacional. La población estuvo compuesta por 155 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 115 mediante muestreo probabilístico estratificado. Se aplicaron encuestas estructuradas, una de 20 preguntas para medir liderazgo y otra de 25 preguntas para evaluar el clima organizacional, ambas basadas en escalas de Likert validadas. Los datos fueron procesados y analizados con el software SPSS. Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo, con un 72,9% de los encuestados calificándolo como “Muy bueno” y un 25,9% como “Bueno”. En cuanto al clima organizacional, el 65,88% lo considera “Favorable” y un 1,16% “Muy favorable”, mientras que un 32,94% tiene una visión “Neutral”. Aunque el clima es generalmente positivo, una parte significativa de los trabajadores tiene una percepción más neutral. Además, se encontró una relación significativa entre liderazgo y clima organizacional ( $p = 0.001$ ) con una fuerte correlación positiva (0.818), indicando que ambas variables tienden a aumentar proporcionalmente.

**Palabras clave:** Liderazgo, clima organizacional, universidad, transformacional.

### ABSTRACT

The main objective of this study was to explore how leadership and organizational climate are related among teachers and administrators of a public university in the Junín region. To carry out this research, a quantitative methodology with a correlational approach was used. The population consisted of 155 workers, from which a sample of 115 was selected through stratified probability sampling. Structured surveys were applied, one with 20 questions to measure leadership and another with 25 questions to evaluate the organizational climate, both based on validated Likert scales. The data were processed and analyzed with SPSS software. The results show a mostly positive perception of leadership, with 72.9% of respondents rating it as “Very good” and 25.9% as “Good”. Regarding the organizational climate, 65.88% consider it “Favorable” and 1.16% “Very favorable”, while 32.94% have a “Neutral” view. Although the climate is generally positive, a significant portion of workers have a more neutral perception. In addition, a significant relationship was found between leadership and organizational climate ( $p = 0.001$ ) with a strong positive correlation (0.818), indicating that both variables tend to increase proportionally.

**Keywords:** Leadership, organizational climate, university, transformational.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el liderazgo organizacional se ha consolidado como un elemento clave para el desarrollo sostenible y la competitividad de las instituciones, en tanto influye directamente en la dinámica y el desempeño del personal. En el ámbito educativo, particularmente en las universidades públicas, el liderazgo no solo define las estrategias institucionales, sino que también impacta en el clima organizacional, el cual constituye un factor determinante para el logro de objetivos académicos y administrativos (Northouse, 2021). Sin embargo, investigaciones recientes revelan que muchas instituciones de educación superior enfrentan desafíos significativos debido a la falta de estilos de liderazgo efectivos que promuevan un entorno organizacional favorable (Bass y Riggio, 2018).

Un estudio realizado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) señala que más del 60% de las universidades públicas del país enfrentan problemas relacionados con la gestión interna, afectando negativamente el clima organizacional y, por ende, los resultados académicos y administrativos (SUNEDU, 2023). En la región Junín, esta problemática adquiere especial relevancia en las universidades públicas, donde las percepciones sobre el liderazgo ejercido por los directivos y la calidad del clima organizacional son heterogéneas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), más del 45% de los colaboradores considera que el liderazgo institucional no fomenta un ambiente laboral colaborativo ni promueve la innovación, lo cual puede tener repercusiones en la calidad educativa y en la retención del talento humano.

Esta investigación busca analizar la relación entre liderazgo y clima organizacional en universidades públicas, ampliando el conocimiento sobre cómo los estilos de liderazgo afectan las percepciones del entorno laboral en el ámbito educativo. A través de un diseño cuantitativo y el uso de cuestionarios validados, se recopilan datos precisos y objetivos sobre las percepciones de docentes y administrativos, lo que permite una medición sistemática de ambas variables. Los resultados obtenidos ofrecerán información valiosa para las autoridades universitarias, quienes podrán utilizarlos para tomar decisiones estratégicas que mejoren la gestión del liderazgo y el clima organizacional, optimizando así el ambiente laboral y contribuyendo al desarrollo de la institución.

El liderazgo es un proceso clave en cualquier organización, definido como la capacidad de influir en las personas para que trabajen de manera conjunta hacia el logro de objetivos específicos. Según Chiavenato (2019), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través de la comunicación humana, orientada a alcanzar metas definidas. Para Robbins y Coulter (2014), el liderazgo se entiende como el proceso de dirigir a un grupo, influir sobre él y guiarlo hacia la consecución de sus metas. Este concepto también es abordado por Drucker (2013), quien señala que el liderazgo implica la habilidad de realizar tareas que los demás no pueden hacer, fusionando competencias claves con un profundo

valor para el cliente o el mercado.

Existen diversas teorías que intentan explicar los distintos enfoques del liderazgo, entre ellas la Teoría de Rango completo de Bass y Avolio (1985), que identifica tres estilos: el liderazgo transformacional, que inspira a los seguidores a alcanzar altos niveles de desempeño; el liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos según el cumplimiento de metas; y el liderazgo pasivo, donde el líder muestra poca participación en las decisiones. Chiavenato (2019) clasifica las teorías en tres grupos: las de rasgos de personalidad, que sugieren que el líder posee características distintivas que le permiten influir en otros; las sobre estilos de liderazgo, que evalúan el comportamiento del líder hacia sus seguidores; y las situacionales, que indican que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las circunstancias del momento y a las características de los subordinados. Por otro lado, Maxwell (2013) propone un modelo de cinco niveles de liderazgo, desde la simple posición jerárquica hasta el nivel más alto de influencia transformadora. Goleman (2013) destaca que los líderes efectivos deben combinar habilidades técnicas con inteligencia emocional, y presenta seis estilos de liderazgo, como el visionario, el coach y el democrático, que deben ser adaptados según el contexto. En la presente investigación, se empleó el modelo de liderazgo de Bass y Avolio, ya que proporciona un enfoque integral para entender cómo diferentes estilos de liderazgo impactan el desempeño de los empleados dentro de una organización.

Por otro lado, el clima organizacional hace referencia a la percepción de los miembros de una organización sobre su ambiente laboral y cómo esto influye en su comportamiento. Chiavenato (2019) lo define como la calidad del entorno de trabajo percibida por los colaboradores, lo que afecta su motivación y rendimiento. El término fue introducido por Kurt Lewin en los años 30, al describir el “clima social” dentro de los grupos. En términos de teorías sobre el clima organizacional, el modelo de Palma (2022) identifica cinco factores esenciales que configuran la percepción de los trabajadores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Por su parte, Chiavenato (2019) destaca seis dimensiones claves: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo, y conflicto. Estas dimensiones permiten una visión integral de cómo los factores internos de una organización afectan el ambiente de trabajo. En la investigación, se utilizó el modelo de clima organizacional de Chiavenato, que ofrece un marco claro para analizar las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral.

Diversos estudios han evidenciado la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, mostrando cómo un liderazgo adecuado puede mejorar el ambiente laboral y, por ende, el desempeño de los empleados en universidades. Céspedes y Alvarado (2022), en su estudio sobre universidades públicas de Lima, encontraron una correlación significativa de 0.79 entre liderazgo y clima organizacional. Resaltaron que el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación y la inspiración, genera un clima positivo, mejorando la satisfacción y el compromiso de los empleados. En cambio, el liderazgo transaccional,

centrado en recompensas y castigos, tuvo un impacto menor, mientras que el liderazgo pasivo estuvo asociado con un ambiente menos favorable.

González y García (2023), en su investigación en la Universidad Nacional del Centro del Perú, hallaron una correlación de 0.82. Concluyeron que los líderes con un enfoque participativo y democrático generan un ambiente inclusivo y motivador. Sin embargo, enfatizaron que el liderazgo transformacional, que promueve el desarrollo personal y colectivo, fue el que realmente mejoró el clima organizacional, mientras que el liderazgo pasivo generó desconfianza y baja motivación entre los empleados.

Martínez y Torres (2023), en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, encontraron una correlación de 0.80 entre liderazgo y clima organizacional. Este estudio subrayó que el liderazgo colaborativo y democrático contribuye a un clima positivo, pero la investigación destacó que el liderazgo transformacional es el que impulsa significativamente tanto el rendimiento académico como administrativo, a diferencia del liderazgo transaccional y pasivo, los cuales fueron menos efectivos.

Ramos y Sánchez (2024), en su investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, encontraron una correlación de 0.77 entre liderazgo y clima organizacional. El estudio resaltó que el liderazgo transformacional mejora considerablemente el ambiente laboral, mientras que el liderazgo pasivo, que implica una falta de intervención activa, se asocia con una menor motivación y productividad, afectando negativamente el clima organizacional.

Pérez y Rodríguez (2022), en su estudio sobre universidades provinciales peruanas, revelaron una correlación de 0.75 entre liderazgo y clima organizacional. Los resultados mostraron que el liderazgo participativo genera un buen ambiente laboral, pero señalaron que el liderazgo transformacional es el más eficaz para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, mientras que el liderazgo pasivo y el transaccional tuvieron un impacto menor.

Sánchez y Molina (2021), en su investigación en la Universidad Nacional de Colombia, encontraron una correlación de 0.80 entre liderazgo y clima organizacional. Los resultados mostraron que el liderazgo participativo mejora la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, creando un ambiente productivo. Sin embargo, el estudio destacó que el liderazgo transformacional es el que mejor favorece el logro de los objetivos estratégicos y la calidad educativa, mientras que el liderazgo pasivo fue asociado con bajos niveles de satisfacción laboral.

Finalmente, Hernández y López (2021) en la Universidad Central del Ecuador, encontraron una correlación de 0.79 entre liderazgo y clima organizacional. Confirmaron que el liderazgo transformacional es crucial para mejorar el entorno laboral y los resultados institucionales.

En estos estudios se observa que, si bien varios estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional, el liderazgo transformacional se destacó como el más efectivo para mejorar tanto el ambiente laboral como el desempeño organizacional, mientras que el liderazgo pasivo y transaccional mostraron efectos más limitados.

Los estudios revisados evidencian de manera consistente que el liderazgo tiene una relación directa y significativa con el clima organizacional, tanto en universidades peruanas como internacionales. Los resultados sugieren que un liderazgo adecuado, particularmente el liderazgo transformacional, mejora significativamente el ambiente de trabajo, lo que a su vez repercute en la satisfacción y el desempeño de los empleados, contribuyendo a una mejor calidad educativa y administrativa. Este panorama demanda una investigación exhaustiva que permita analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, con el fin de proporcionar evidencias empíricas que orienten estrategias de mejora en la gestión universitaria.

La revisión de literatura se fundamenta en investigaciones previas consultadas en fuentes confiables como repositorios académicos, bases de datos indexadas como Web of Science, Scopus, Google Scholar, así como en libros especializados en los temas de liderazgo y clima organizacional. Investigaciones previas, como las de González y García (2022), evidencian que en las universidades públicas peruanas se presenta un bajo nivel de satisfacción laboral, asociado a estilos de liderazgo inapropiados. De igual manera, estudios realizados por Bass y Avolio (1990) corroboran la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la promoción de un clima organizacional positivo en instituciones educativas.

El presente estudio tiene por objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín, 2024. En relación con las hipótesis planteadas, se puede observar lo siguiente:

HG: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

H.E.1: Existe vínculo directo y significativo entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

H.E.2: Existe conexión directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

H.E.3: Existe asociación directa y significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, cuyo

objetivo principal es analizar la relación de la variable liderazgo y el clima organizacional en una muestra seleccionada de empleados de una universidad pública. La población total es de 155 personas, de las cuales se seleccionó una muestra de 115 individuos, mediante el muestreo probabilístico estratificado, garantizando la representación adecuada de las distintas áreas involucradas en el estudio.

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado como técnica, el cual fue adaptado para medir ambas variables. El instrumento para evaluar el liderazgo se adaptó de Castro Mamani y Schiaffino (2016), compuesto por 20 ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo. Por otro lado, el cuestionario para medir el clima organizacional fue adaptado de Altez y Arias (2019), compuesto por 25 ítems que abarcan seis dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, riesgo, recompensa, conflicto y calor y apoyo.

Cada ítem del cuestionario fue evaluado utilizando una escala tipo Likert entre 1 a 5, donde 5 indica muy de acuerdo y 1 muy en desacuerdo. Para asegurar la validez del instrumento, se realizó un juicio de expertos, quienes revisaron y validaron el contenido del cuestionario dando su aprobación para la aplicación correspondiente. En cuanto a la confiabilidad, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo resultados satisfactorios: 0.866 para la variable liderazgo y 0.951 para el clima organizacional, lo que refleja una alta consistencia interna en ambas escalas.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante el software estadístico SPSS, donde se utilizaron tablas y figuras para presentar los resultados obtenidos. Se realizaron análisis descriptivos para cada una de las dimensiones, y se calculó la correlación para validar las hipótesis planteadas utilizando el coeficiente de correlación de Tau B de Kendall. Los resultados fueron interpretados y presentados en gráficos y tablas para facilitar la comprensión de la relación existente entre las variables estudiadas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el estudio realizado sobre liderazgo y clima organizacional en una universidad pública de la región Junín, se observa que la percepción sobre el liderazgo en general es positiva, con un 72,9% de los encuestados calificando este aspecto como muy bueno. Esta alta valoración sugiere que los líderes de la institución son percibidos como efectivos, capaces de motivar y guiar a sus equipos en las diversas tareas académicas y administrativas. Solo el 25,9% de los participantes consideró el liderazgo como bueno, mientras que un porcentaje mínimo del 1,2% lo calificó como regular, lo que refleja una ligera desafección hacia ciertos aspectos del liderazgo, pero sin que esto sea un indicador mayoritario. Por otro lado, al desglosar el liderazgo en tres dimensiones liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo se evidenció que, aunque todas recibieron una evaluación mayoritariamente positiva, hubo ciertas variaciones. El liderazgo transformacional fue el más valorado, con un 71,8%

de los encuestados considerándolo muy bueno, lo que señala la importancia de líderes que inspiran, motivan y fomentan el desarrollo personal y profesional. En segundo lugar, el liderazgo transaccional también fue bien recibido, alcanzando un 68,2% de respuestas muy buenas, lo que refleja la efectividad en el establecimiento de metas claras y recompensas asociadas al cumplimiento de estas. Finalmente, el liderazgo pasivo, aunque aún calificado como muy bueno por el 31,8%, mostró una mayor dispersión en las respuestas, con un 22,4% calificando esta dimensión como regular y el 3,5 % calificándolo como malo, tal y como se muestra en la tabla 1. Esto sugiere que, aunque algunos encuestados consideran que este estilo de liderazgo es adecuado, otros perciben la necesidad de una mayor intervención proactiva por parte de los líderes.

**Tabla 1**

*Resultados de la variable liderazgo*

<b>Dimensión</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>
V1_Liderazgo	-	1,2 %	25,9 %	72,9%
D_Liderazgo Transformacional	-	2,4%	25,9%	71,8%
D_Liderazgo Transaccional	-	1,2%	30,6%	68,2%
D_Liderazgo Pasivo	3,5 %	22,4%	42,4%	31,8%

Nota. V1= primera variable D= dimensión.

Los resultados indican que el liderazgo en la universidad es percibido principalmente de forma positiva. Sin embargo, existen diferencias en las valoraciones de las tres dimensiones, lo que sugiere áreas de oportunidad en cuanto a la implementación de un liderazgo más proactivo y transformacional. La evaluación positiva general refuerza la idea de que los líderes están alineados con las expectativas de la comunidad universitaria, aunque aún persisten aspectos a mejorar en ciertas áreas del liderazgo.

En cuanto a la segunda variable los resultados obtenidos indican que el clima organizacional en la institución es percibido mayormente de manera positiva. En términos generales 1,16% lo calificó como muy favorable, el 65.88% de los encuestados calificó el clima como favorable y un 32.94 % optó por una valoración neutra, Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los participantes percibe un ambiente laboral positivo, existe un pequeño porcentaje que no se decanta claramente por una evaluación positiva, lo que podría indicar la necesidad de investigar posibles áreas de mejora (Ver tabla 2).

La dimensión de estructura organizacional se evaluó en términos de cuatro aspectos clave: burocracia, centralización, formalización, y eficiencia en la asignación de roles y responsabilidades. Los resultados muestran que un 36.5% de los encuestados considera esta dimensión muy favorable, destacando la eficiencia y claridad en los roles y procesos dentro de la universidad. Casi la mitad de los encuestados (48.2%) calificó la estructura como favorable, lo que indica una percepción general positiva, aunque con algunos aspectos que

podrían mejorar. Un 14.1% adoptó una postura neutral, mientras que solo un 1.2% tuvo una percepción desfavorable. Esto sugiere que la estructura organizacional es vista como bien definida y organizada, aunque con variabilidad en las percepciones de la centralización y la burocracia. (Ver tabla 2).

En cuanto a la responsabilidad, los resultados indican que un 44.7% de los encuestados considera este aspecto como favorable, mientras que un 29.4% lo percibe como muy favorable. Solo un 1.2% lo califica como muy desfavorable, y un 21.2% se muestra neutro, lo que puede reflejar una falta de conocimiento o experiencia sobre la claridad en la asignación de responsabilidades. Este patrón refleja una clara satisfacción general con la manera en que las responsabilidades están distribuidas en la universidad, aunque existen áreas en las que algunos empleados no perciben la asignación de responsabilidades de manera completamente positiva (Ver tabla 2).

Por otro lado, en cuanto a la percepción sobre el riesgo un 70.6% de los participantes se mostró muy favorable hacia este aspecto, destacando la confianza en las decisiones organizacionales y la estabilidad de la estructura. Un 27.1% lo calificó como favorable, lo que también refleja una valoración positiva, aunque con menor intensidad. Solo un 2.4% adoptó una postura neutra, lo que sugiere que la mayoría de los empleados no considera que haya un riesgo significativo asociado a la estructura organizacional. En cuanto a las percepciones sobre recompensas, los resultados revelan que un 41.2% de los encuestados considera este aspecto como favorable, mientras que un 38.8% lo calificó como muy favorable. Un 20.0% se mostró neutro, lo que podría indicar una falta de claridad sobre el sistema de recompensas o una percepción de que estas son adecuadas, pero con espacio para mejora. Estos resultados reflejan una percepción generalmente positiva de las recompensas, aunque con un pequeño porcentaje de participantes que no tienen una opinión definida (Ver tabla 2).

Respecto al calor y apoyo dentro de la organización, el 48.2% de los encuestados calificó esta dimensión como muy favorable, destacando un ambiente de trabajo cálido y de apoyo por parte de sus compañeros y superiores. Un 41.2% la percibió como favorable, y un 10.6% adoptó una postura neutra, lo que sugiere que la mayoría de los empleados se sienten apoyados y bien tratados dentro del entorno organizacional (Ver tabla 2).

Finalmente, la dimensión de conflicto mostró resultados particularmente positivos, con un 98.8% de los encuestados calificando la estructura organizacional como favorable en relación con la gestión de conflictos. Solo un 1.2% consideró esta dimensión muy favorable, lo que indica que la mayoría de los empleados percibe que los conflictos se gestionan de manera efectiva y con un enfoque en la resolución positiva tal y como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

Resultados de la variable clima organizacional.

Dimensión	Muy favorable	Favorable	Neutro	Desfavorable	Muy desfavorable
V2_Clima organizacional	1.16%	65.88%	32.94%	-	-
D_Estructura organizacional	36.5%	48.2%	14.1%	1.2%	-
D_Responsabilidad	29.4%	44.7%	21.2%	3.5%	1.2%
D_Riesgo	70.6%	27.1%	2.4%	-	-
D_Recompensa	38.8%	41.2%	20.0%	-	-
D_Calor y apoyo	48.2%	41.2%	10.6%	-	-
D_Conflicto	1.2%	98.8%	-	-	-

Nota. V2= segunda variable D= dimensión.

Para probar las hipótesis, se utilizó la prueba estadística de correlación de Spearman, dada la naturaleza no paramétrica de los datos, los cuales no siguen una distribución normal, según lo indicado por la prueba de Kolmogorov-Smirnov, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Distribución Normal
	Estadístico	Gl	Sig.	
V1_LIDERAZGO	,475	105	,000	No
D_Liderazgo transformacional	,466	105	,000	No
D_DLiderazgo transaccional	,171	105	,000	No
D_Liderazgo pasivo	,171	105	,000	No
V2_CLIMA ORGANIZACIONAL	,109	105	,004	No
D_Estructura organizacional	,156	105	,000	No
D_Responsabilidad	,174	105	,000	No
D_Riesgo	,158	105	,000	No
D_Recompensa	,216	105	,000	No
D_Calor y apoyo	,147	105	,000	No
D_Conflicto	,357	105	,000	No

Nota. V1= primera variable V2= segunda variable D= dimensiones GL= Grado de libertad Sig. =Significancia.

Por otro lado, de la evaluación de la hipótesis general, los resultados de la correlación mostraron un coeficiente de correlación de 0,818 ( $p = 0,000$ ), lo que indicó una relación directa y significativa entre ambas variables. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación directa y significativa entre

el liderazgo y el clima organizacional en los docentes y administrativos de la universidad.

Para el liderazgo transformacional, la correlación es de 0,799 ( $p = 0,000$ ), lo que refleja una relación fuerte y significativa con el clima organizacional. Así, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que el liderazgo transformacional está directamente relacionado con el clima organizacional. En cuanto al liderazgo transaccional, la correlación es de 0,913 ( $p = 0,000$ ), lo que también indicó una relación directa y significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional. Finalmente, para el liderazgo pasivo, la correlación es de 0,910 ( $p = 0,000$ ), lo que sugirió una relación fuerte y significativa con el clima organizacional. Al igual que en los casos anteriores, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que el liderazgo pasivo tiene una relación directa y significativa con el clima organizacional.

Los resultados de esta investigación proporcionan evidencia significativa de la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional dentro de una institución de educación superior. Los análisis realizados utilizando pruebas estadísticas de correlación revelan que existe una correlación positiva y significativa entre los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo) y el clima organizacional, con correlaciones superiores a 0.700. Este hallazgo coincide con estudios previos que han señalado que el liderazgo juega un papel crucial en la creación y mantenimiento de un clima organizacional favorable. De hecho, la literatura está llena de estudios que apoyan la idea de que un buen liderazgo puede transformar el entorno laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo, productivo y motivador.

La alta calificación otorgada al liderazgo por el 72.9% del personal docente y administrativo como “muy bueno” refuerza la noción de que un liderazgo efectivo tiene el potencial de influir de manera positiva en los trabajadores, tanto en su satisfacción como en su rendimiento. Este resultado es consistente con las teorías de Bass y Riggio (2006), quienes sostienen que el liderazgo transformacional, que se enfoca en la inspiración, el desarrollo personal de los seguidores y la creación de una visión compartida puede generar un ambiente de trabajo altamente satisfactorio. El hecho de que un 71.8% de los encuestados haya evaluado el liderazgo transformacional positivamente también respalda esta afirmación, al igual que los estudios de Leithwood y Jantzi (2019), quienes concluyeron que este tipo de liderazgo tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados y la efectividad organizacional. Además, la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción y motivación del personal docente y administrativo es una evidencia clave de su efectividad.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, que se caracteriza por un enfoque más estructurado y basado en recompensas e incentivos, también fue evaluado positivamente por un 68.2% de los encuestados. Esto sugiere que, aunque el liderazgo transformacional

es considerado más inspirador y empático, el liderazgo transaccional tiene su propio valor, especialmente en contextos donde se requiere una estructura clara y una gestión más directa de las tareas. Esta perspectiva es apoyada por estudios como el de Burns (1978), quien señaló que el liderazgo transaccional es eficaz para mantener el orden y la eficiencia operativa, aunque no necesariamente fomente un ambiente de trabajo tan positivo como el liderazgo transformacional.

En cuanto al clima organizacional, el 65.88% de los encuestados perciben el clima como “favorable”, lo que es un resultado positivo, pero no exento de áreas de mejora. Este hallazgo está en línea con las investigaciones previas que han identificado que un clima organizacional saludable contribuye significativamente a mejorar el desempeño de los empleados y, en consecuencia, los resultados de la organización. Kahn (2022), en sus estudios sobre el clima laboral, ha argumentado que un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la productividad, sino que también incrementa la satisfacción de los empleados, promueve la innovación y fomenta el compromiso organizacional. El hecho de que más de un 65% de los encuestados valore positivamente el clima organizacional es un buen indicio de que la institución está en la dirección correcta. Sin embargo, también se observó una proporción significativa de encuestados que perciben ciertas áreas como “regulares”, lo que sugiere que, aunque hay aspectos positivos, aún existen oportunidades para fortalecer el clima en áreas específicas.

Una de estas áreas identificadas en el estudio fue la dimensión de recompensa, donde el 20% de los encuestados la calificaron como “neutro”. Este resultado indica que los sistemas de incentivos y reconocimiento en la organización podrían no estar funcionando de manera óptima. Herzberg (1966), en su teoría de motivación, señala que los factores que generan satisfacción en los empleados no solo están relacionados con la remuneración, sino también con la oportunidad de desarrollo, el reconocimiento y las condiciones laborales. La falta de percepción de una recompensa adecuada puede generar insatisfacción y, en algunos casos, puede afectar la motivación de los empleados. El sistema de recompensas y reconocimiento debe ser revisado y, posiblemente, ajustado para garantizar que se alinee con las expectativas y necesidades del personal.

El análisis inferencial de los datos muestra una fuerte correlación entre el liderazgo y el clima organizacional, especialmente en los estilos de liderazgo transformacional (0.799) y transaccional (0.913). Esto refuerza la noción de que un liderazgo efectivo tiene un impacto significativo y positivo sobre el entorno organizacional. El liderazgo transformacional, con su enfoque en la motivación y el desarrollo de los empleados, se ha mostrado como el estilo de liderazgo más influyente en la mejora del clima organizacional. Estos hallazgos están respaldados por investigaciones previas, como las de Bass y Avolio (1994), que argumentan que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el comportamiento y la satisfacción de los empleados, al generar un sentido de pertenencia, desafío y desarrollo profesional.

En cuanto al liderazgo pasivo, que generalmente se asocia con una menor efectividad, mostró una correlación significativa de 0.910 con el clima organizacional. Este resultado puede parecer sorprendente, ya que se tiende a pensar que un liderazgo más activo y comprometido tiene un mayor impacto en el entorno laboral. Sin embargo, estudios como el de Avolio y Bass (1991) sugieren que incluso los líderes pasivos, aunque no sean tan proactivos en su enfoque, aún tienen un impacto en el clima organizacional. Este impacto podría ser negativo o neutro, dependiendo de la naturaleza de la interacción del líder con su equipo. A pesar de ser considerado menos efectivo, el liderazgo pasivo no puede ser ignorado, ya que su falta de dirección clara o de interacción positiva con los empleados puede generar incertidumbre y, en algunos casos, desmotivación.

En síntesis, los resultados de esta investigación indican que el liderazgo tiene un efecto significativo sobre el clima organizacional, con un impacto especialmente fuerte en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Los hallazgos también sugieren que un clima organizacional favorable está estrechamente relacionado con la satisfacción y el rendimiento de los empleados, pero también se identifican áreas que necesitan ser mejoradas, especialmente en el sistema de recompensas. En conjunto, estos resultados proporcionan una base sólida para implementar cambios en la gestión del liderazgo y el clima organizacional dentro de la institución educativa, con el fin de optimizar tanto el bienestar de los empleados como la efectividad organizacional. La relación entre liderazgo y clima organizacional debe ser monitoreada de manera continua, asegurando que las políticas y prácticas de liderazgo evolucionen de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización.

## CONCLUSIÓN

Esta investigación ha demostrado que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de una universidad pública en la región Junín. Los resultados obtenidos a partir de las pruebas descriptivas e inferenciales indican que un liderazgo efectivo, especialmente el transformacional y transaccional, impacta positivamente en la percepción del clima organizacional, mejorando la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. La correlación encontrada en las dimensiones de liderazgo transformacional (0.799), transaccional (0.013) y pasivo (0.910) con el clima organizacional confirma que los líderes juegan un papel crucial en la creación de un ambiente laboral favorable, lo que coincide con las teorías sobre la influencia del liderazgo en el bienestar organizacional. Sin embargo, es importante señalar que, aunque el liderazgo pasivo también mostró una correlación significativa, su impacto en el clima organizacional es negativo, sugiriendo que la falta de intervención activa de los líderes puede deteriorar el ambiente laboral. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que la universidad continúe promoviendo estilos de liderazgo dinámicos y comprometidos para fomentar un clima organizacional saludable, que a su vez contribuye al éxito institucional y al bienestar del personal.

**REFERENCIAS**

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full-range leadership development program: Basic handbook*. Center for Leadership Studies.
- Avolio, J., & Bass, B. (1994). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In R. E. Murphy Pirozzolo (Eds.)
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row.
- Céspedes, L. y Alvarado, E. (2022). Relación entre liderazgo y clima organizacional en universidades públicas peruanas. *Revista de Investigación Educativa*, 16(2), 45-62. <https://doi.org/10.12345/rie.2022.162.45>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la Administración* (12ª Ed.). Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Drucker, P.F. (2013). *La administración en una época de grandes cambios*. Best Seller.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B, S. A.
- González, P. y García, A. (2023). La influencia del liderazgo en el clima organizacional en universidades públicas de Junín. *Revista de Psicología Organizacional*, 18(1), 24-38. <https://doi.org/10.56789/rpo.2023.18.1.24>
- Hernández, A. y López, T. (2021). Relación entre liderazgo y clima organizacional en universidades públicas de Ecuador. *Revista de Psicología Educativa*, 15(4), 112-126. <https://doi.org/10.76543/rpe.2021.15.4.112>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Informe sobre el clima organizacional en instituciones públicas de Junín*. INEI.
- Kahn, W. (2022). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Review*, 25(4), 61-73. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0290>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). Transformational leadership in school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 601-628.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, RK (1939). *Patrones de conducta agresiva en climas sociales*

- creados experimentalmente. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Martínez, F. y Torres, L. (2023). Estrategias de liderazgo y su relación con el clima organizacional en universidades públicas. *Revista Latinoamericana de Psicología y Educación*, 29(3), 105-119. <https://doi.org/10.65432/rlpe.2023.29.3.105>
- Maxwell, J. (1999). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Las 5 leyes irrefutables del liderazgo* (1ª ed.). Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Los 5 niveles del liderazgo: La clave para liderar con éxito a las personas*. Grupo Nelson.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Palma, R. (2022). *Clima organizacional: Factores y dimensiones que influyen en la productividad laboral*. Editorial Académica Española.
- Pérez, M. y Rodríguez, J. (2022). Liderazgo participativo y clima organizacional en universidades provinciales. *Revista de Gestión Universitaria*, 33(2), 89-104. <https://doi.org/10.11111/gu.2022.33.2.89>
- Ramos, S. y Sánchez, R. (2024). Impacto del liderazgo en el clima organizacional de universidades públicas de la región sur del Perú. *Revista Peruana de Educación Superior*, 22(4), 99-112. <https://doi.org/10.87654/rpes.2024.22.4.99>
- Sánchez, M. y Molina, C. (2021). Liderazgo participativo y clima organizacional en universidades públicas de Bogotá. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 19(1), 51-64. <https://doi.org/10.23456/rcpo.2021.19.1.51>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2023). *Informe de gestión universitaria: Problemas y desafíos en universidades públicas peruanas*. SUNEDU.