

Alberto Corimayhua

-  My Files
-  My Files
-  Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:471729995

Fecha de entrega

4 jul 2025, 8:31 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 jul 2025, 9:37 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

Tesis_doctorado

Tamaño de archivo

2.4 MB

163 Páginas

36.317 Palabras

207.042 Caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 4% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos entregados	Universidad de San Martín de Porres on 2018-10-06	<1%
2	Internet	www.ministeriosebenezer.org	<1%
3	Trabajos entregados	Universidad Anahuac México Sur on 2024-08-11	<1%
4	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-22	<1%
5	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-02-02	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-02-05	<1%
7	Internet	www.researchgate.net	<1%
8	Trabajos entregados	UNILIBRE on 2018-10-11	<1%
9	Trabajos entregados	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2018-04-06	<1%
10	Internet	www.clubensayos.com	<1%
11	Publicación	"Educação para a Justiça Social: pesquisas, práticas, cenários e tendências", Edito...	<1%

12	Publicación	Cordero Soto, Enrique Antonio. "Percepcion del director escolar sobre el liderazg...	<1%
13	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-11	<1%
14	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-25	<1%
15	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-07-06	<1%
16	Trabajos entregados	Universidad Ricardo Palma on 2016-12-01	<1%
17	Internet	slideplayer.es	<1%
18	Publicación	Sanchez-Cruz, Maribel. "La Enseñanza Diferenciada como Estrategia Educativa en ...	<1%
19	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18	<1%
20	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-02-04	<1%
21	Publicación	Harper, Ismael Abelardo Castillo. "Aporte de las Prácticas Educativas al Bienestar ...	<1%
22	Publicación	Huaman Ticllacuri, Fredy Oscar Ignacio Ubaldo, Jose Luis Latorre Huamancayo...	<1%
23	Publicación	Olmeda, Beatriz Soto. "Liderazgo instruccional: Nivel de importancia y satisfaccio...	<1%
24	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-21	<1%
25	Internet	ecotec.edu.ec	<1%

26	Internet	uvadoc.uva.es	<1%
27	Publicación	Maribel Rodríguez-Zapatero. "Mapa de la cultura organizativa de la empresa fami...	<1%
28	Internet	kaizenproyectos.com	<1%
29	Publicación	Acuña Gutierrez, Juan Jose. "Clima institucional y desempeño docente en las insti...	<1%
30	Publicación	Alfaro Fernández, Marcelina Honorata. "El liderazgo directivo y la gestión educati...	<1%
31	Publicación	Andrzej Cieřlik, Magdalena Kaniewska. "Telecommunications Infrastructure and ...	<1%
32	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2022-11-14	<1%
33	Trabajos entregados	Instituto Mediterraneo de Estudios de Protocolo on 2021-04-23	<1%
34	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18	<1%
35	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-01-15	<1%
36	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-04-26	<1%
37	Internet	edoc.site	<1%
38	Internet	moam.info	<1%
39	Publicación	Quispe Callo, Jorge Nicolas. "Los recursos tecnológicos y su relación con el apren...	<1%

40	Publicación	Zapana Choque, Jesús Wilfredo. "Proceso de gestión del talento humano y relacio...	<1%
41	Internet	www.buenasnuevassiempre.com	<1%
42	Publicación	Jiménez, Abraham Sandoval. "Un Seminario Para Incrementar La participación En...	<1%
43	Publicación	Sardon Ari, Danitza Luisa. "Liderazgo transformacional del Director y la Gestión E...	<1%
44	Trabajos entregados	Universidad Autónoma de Nuevo León on 2015-06-16	<1%
45	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-09-27	<1%
46	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC on 2025-06-19	<1%
47	Internet	repositorio.upea.bo	<1%
48	Internet	www.auditorlider.com	<1%
49	Publicación	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vo...	<1%
50	Publicación	Montoya Meza, Daniel Alfredo. "Relacion entre el clima organizacional y la evalua...	<1%
51	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18	<1%
52	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2025-06-11	<1%
53	Publicación	Velázquez Hernández, Sandy Marilú. "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral...	<1%

54	Internet	viverenuevo.blogspot.com	<1%
55	Publicación	Armas, Raquel Estefanía Durán. "Ajuste diádico y síndrome de burnout en los tra...	<1%
56	Publicación	Peter-Ben Smit. "Prefiguration of the Nation: The Soteriology and Ecclesiology of ...	<1%
57	Publicación	Quispe Nina, Richard. "Inteligencia emocional y liderazgo transformacional de lo...	<1%
58	Trabajos entregados	Universidad Carlos III de Madrid - EUR on 2025-06-04	<1%
59	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-10-23	<1%
60	Internet	repositorioinstitucional.ceu.es	<1%
61	Internet	slidetodoc.com	<1%
62	Trabajos entregados	uatx on 2025-06-05	<1%
63	Publicación	Ballena Ramos, Milagros Leonor. "Relación entre el clima organizacional y el dese...	<1%
64	Trabajos entregados	UPAEP: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla on 2024-10-09	<1%
65	Trabajos entregados	Universidad Católica de Santa María on 2017-11-28	<1%
66	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-19	<1%
67	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-07-10	<1%

68	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-01-26	<1%
69	Trabajos entregados	Universidad del Norte, Colombia on 2016-05-21	<1%
70	Internet	dae.posgrado.fca.uas.edu.mx	<1%
71	Publicación	Olga Gómez-Ortiz, Rosario Del Rey, José-Antonio Casas, Rosario Ortega-Ruiz. "Par...	<1%
72	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-09	<1%
73	Internet	repositorio.uap.edu.pe	<1%
74	Internet	www.biblesprout.com	<1%
75	Publicación	Díaz Sablon, Leopoldina Esther. "Factores Que Contribuyen a La Fidelidad De Los j...	<1%
76	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18	<1%
77	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-19	<1%
78	Trabajos entregados	Universidad Ricardo Palma on 2018-03-31	<1%
79	Internet	d.documentop.com	<1%
80	Publicación	Carlos Pérez-Vallejo, Juan José Fernández-Muñoz. "Quality of Leadership and Org...	<1%
81	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-21	<1%

82	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-05-20	<1%
83	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2018-01-26	<1%
84	Internet	es.godfootsteps.org	<1%
85	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-05-03	<1%
86	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2021-02-10	<1%
87	Internet	biblioteca.unach.edu.ec	<1%
88	Trabajos entregados	uncedu on 2024-02-24	<1%
89	Publicación	Ana Citlalli Díaz-Leal, Luis Humberto Blanco Ornelas, Zuliana Paola Benitez Herná...	<1%
90	Publicación	Diego García-Álvarez, Juan Diego Hernández Lalinde, Yan Ureña Villamizar, Paula ...	<1%
91	Publicación	JULIÁN OLIVARES. "TOWARDS THE PENITENTIAL VERSE OF QUEVEDO'S <i>HERÁCLI...	<1%
92	Publicación	Rafael Romero Carazas. "Propuesta de un sistema ABC para control de costos indi...	<1%
93	Trabajos entregados	The Master's Seminary on 2022-11-15	<1%
94	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-08-22	<1%
95	Internet	docs.google.com	<1%

96	Publicación	Alexandre Pazetto Balsanelli, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha, Iveth Yamaguchi ...	<1%
97	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2023-04-09	<1%
98	Trabajos entregados	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2009-03-19	<1%
99	Publicación	Ruth Vallejos-Atalaya, Mónica Elisa Meneses-La-Riva, Rosa Tuesta-Guerra, Salomó...	<1%
100	Trabajos entregados	Universidad Abierta para Adultos on 2019-05-29	<1%
101	Trabajos entregados	Universidad Anahuac México Sur on 2021-11-23	<1%
102	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-15	<1%
103	Trabajos entregados	Universidad Internacional de la Rioja on 2025-02-10	<1%
104	Trabajos entregados	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga on 2022-11-07	<1%
105	Publicación	Yanqui Nuñez, Maria Del Carmen. "El clima organizacional y el nivel de autoestim...	<1%
106	Internet	research.tees.ac.uk	<1%
107	Trabajos entregados	EP NBS S.A.C. on 2015-10-17	<1%
108	Publicación	Isabel Cuadrado, J. Francisco Morales, Patricia Recio. "Women's Access to Manage...	<1%
109	Publicación	Israa Abuelezz, Mahmoud Barhmagi, Sameha Al-Shakhsi, Ala Yankouskaya, Arms...	<1%

110	Publicación	Lupaca Lupaca, Rosmery. "Habilidades gerenciales de los directores y la eficacia ..."	<1%
111	Publicación	Requena Morales, Jaqueline Melisa. "Relación entre el clima organizacional y el d..."	<1%
112	Publicación	Serra Delgado, Mariona. "Efecto de la administración posnatal de Epigallocatequi..."	<1%
113	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2025-06-01	<1%
114	Publicación	Villalta Zea, Ali. "Implicancias de la evasión fiscal en la prestación de servicios artí..."	<1%
115	Internet	doczz.net	<1%
116	Internet	happylibnet.com	<1%
117	Internet	pdffox.com	<1%
118	Internet	www.dheducacion.com	<1%
119	Internet	www.repositorio.autonomadeica.edu.pe	<1%
120	Internet	www.scirp.org	<1%
121	Internet	www.snip.gob.ni	<1%
122	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech..."	<1%
123	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech..."	<1%

124	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
125	Publicación	Berrio, Adriana Ruiz. "Participación en los modelos educativos y de emprendimie...	<1%
126	Publicación	Durán, Carmela Rodríguez. "Clima Organizacional y Nivel De satisfacción Laboral ...	<1%
127	Publicación	Débora Imhoff, Silvina Brussino. "Effect of political socialization on children: quas...	<1%
128	Publicación	Granger, Robert H.. "A Pilot Study of the Health Status, Lifestyle Habits, Health Pr...	<1%
129	Publicación	J.M. Abrisqueta, V. Plana, A. Ruiz Canales, M.C. Ruiz-Sánchez. "Unsaturated hydra...	<1%
130	Publicación	María del Sequeiros Pedroso-Chaparro, María Márquez-González, José-Adrián Fern...	<1%
131	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-17	<1%
132	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-14	<1%
133	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-09-30	<1%
134	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-02-21	<1%
135	Trabajos entregados	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga on 2023-02-14	<1%
136	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2025-02-27	<1%
137	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica Indoamerica on 2022-02-05	<1%

138	Trabajos entregados	University of La Guajira on 2021-10-05	<1%
139	Publicación	Yura Loscalzo, José-Antonio Díaz, Marco Giannini. " Heavy study investment in Sp...	<1%
140	Internet	epdf.pub	<1%
141	Internet	revistas.uned.es	<1%
142	Trabajos entregados	usanmarcos on 2025-03-05	<1%
143	Internet	www.nutricionhospitalaria.org	<1%
144	Internet	www.pascualbravo.edu.co	<1%
145	Internet	www.puntex.es	<1%
146	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
147	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
148	Publicación	"Report of the eighteenth session of the Western Central Atlantic Fishery Commis...	<1%
149	Publicación	Alata Tito, Ronal Edgar. "La gestión pedagógica de los directores de las institucio...	<1%
150	Publicación	Alpaca Siverio, Elard Manuel Cotrina Denen, Luis Amador Chaparro Delgado, ...	<1%
151	Publicación	Bull, Teodoro Yaye. "Las prácticas Parentales y La orientación Religiosa Como Pre...	<1%

152	Publicación	Burgos Cevallos, Jorge Gustavo. "Percepción Del Grado De internalización De Los ..."	<1%
153	Trabajos entregados	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA on 2024-10-11	<1%
154	Publicación	Carlos D. Abanto-Ramirez, Josué E. Turpo-Chaparro, Abel Apaza, Javier Linkolk Ló...	<1%
155	Publicación	Carolyn Kagan, Jacqueline Akhurst, Jaime Alfaro, Rebecca Lawthom, Michael Rich...	<1%
156	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2023-06-19	<1%
157	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2025-04-27	<1%
158	Trabajos entregados	Corporación Universitaria del Caribe on 2015-07-07	<1%
159	Trabajos entregados	Corporación Universitaria del Caribe on 2015-10-27	<1%
160	Publicación	David Baidoo-Anu, Kenneth Gyamerah, Inuusah Mahama, Ernest Ofori-Sasu. " To...	<1%
161	Publicación	Gamarra Ramirez, Helen Carol. "Percepcion de directivos y docentes sobre cuatro...	<1%
162	Publicación	Maraza Vilcanqui, Nain. "Percepción del clima organizacional del docente y admi...	<1%
163	Publicación	Miranda, Marleny Apaza. "Percepción del clima organizacional y la satisfacción la...	<1%
164	Trabajos entregados	October University for Modern Sciences and Arts (MSA) on 2024-03-12	<1%
165	Publicación	Pastor, Norma. "The Association Between Leadership Styles and Employee Comm...	<1%

166	Trabajos entregados	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2018-04-12	<1%
167	Trabajos entregados	Rivers State University of Science & Technology on 2019-04-01	<1%
168	Trabajos entregados	Systems Link on 2014-11-09	<1%
169	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18	<1%
170	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18	<1%
171	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-19	<1%
172	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-21	<1%
173	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-11-07	<1%
174	Trabajos entregados	Universidad Internacional de la Rioja on 2016-03-14	<1%
175	Trabajos entregados	Universidad Metropolitana on 2011-12-21	<1%
176	Trabajos entregados	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga on 2025-06-06	<1%
177	Trabajos entregados	Universidad Privada Antenor Orrego on 2018-09-07	<1%
178	Trabajos entregados	Universidad Ricardo Palma on 2024-12-18	<1%
179	Trabajos entregados	Universidad del Norte, Colombia on 2014-05-23	<1%

180	Trabajos entregados	University of Leeds on 2024-08-28	<1%
181	Internet	cdn.goconqr.com	<1%
182	Internet	constituteproject.org	<1%
183	Trabajos entregados	consultoriadeserviciosformativos on 2025-03-05	<1%
184	Internet	dspace.casagrande.edu.ec:8080	<1%
185	Internet	fdocuments.mx	<1%
186	Internet	majfud.org	<1%
187	Internet	qdoc.tips	<1%
188	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
189	Internet	repositorio.continental.edu.pe	<1%
190	Internet	repositorio.utp.edu.co	<1%
191	Internet	roderic.uv.es	<1%
192	Internet	vsip.info	<1%
193	Internet	www.boschsecurity.us	<1%

194	Internet	www.coreca.org	<1%
195	Internet	www.dimexa-sa.com	<1%
196	Internet	www.jove.com	<1%
197	Internet	www.recursos-biblicos.com	<1%
198	Internet	www.tenemosesperanza.com	<1%



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado en Educación



**Estilos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en
el sistema educativo adventista, de la unión peruana del norte**



Tesis **para la obtención del grado de Doctor en Educación
con mención en Gestión Educativa**

Por:
Alberto Corimayhua Condori

Asesor:
PhD. Javier Linkolk López Gonzales

Lima, febrero de 2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Javier Linkolk López Gonzales, docente de la Unidad de Posgrado de Ingeniería y Arquitectura, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO ADVENTISTA DE LA UNIÓN PERUANA DEL NORTE”** del autor Alberto Corimayhua Condori tiene un índice de similitud de 9% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 10 días del mes de abril del año 2025.

PhD. Javier Linkolk López Gonzales

NOTARIA ZAMBRANO

LAS ALONDRAS 127 (OVALO DE SANTA ANITA)



SANTA ANITA-UNSA 43

TELF: 3624545



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR 0146

En Lima, Naña, Villa Unión, a 14 días del mes de abril, del año 2025,
siendo las 9:00 a. m. se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la
Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado:
Dra. Damaris Luana Quinteros Zúñiga, y los demás miembros siguientes:
Dr. Rafael Calla Mercado, como Secretario;
Dr. Javier Linkell López González, Dr. David Sumire Quenta, Dr. Donald D. Jaime Zubieta
y Dr. José Edison Turpo Chaparro, con el propósito de llevar a cabo el acto
público de la sustentación de tesis de posgrado titulada:
Estilos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en
el sistema educativo adventista de la Unión Peruana del Norte.

del Magister: ALBERTO CORIMAYHUA CONDORI
conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en:
Educación con mención en Gestión Educativa

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto invitando al candidato a hacer uso del
tiempo señalado por el Jurado para su exposición. Concluida la exposición, el
Presidente del Jurado invito a los demás miembros del mismo a realizar las preguntas,
cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato,
el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el
dictamen del Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a
dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con el dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD con
el mérito académico adicional de: EXCELENCIA

El Presidente del Jurado solicitó al candidato ponerse de pie y procedió a poner en su
conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del
jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Candidato

La sustentación fue realizada de manera virtual

i

Dedicatoria

A mi abuela Jacoba de cuya estirpe me levanto, a mis padres por darme ese primer soporte de desarrollo, a Maribel **mi amada esposa y a mis hijos** Andrés **y** Andrea vivos testigos de mis luchas y victorias.

 42

ii

Agradecimiento

A Dios, fuente de amor y principio de la sabiduría, quién me sacó de las tinieblas a su luz admirable; por cuyo amor vivo sirviendo en su obra.

A la obra Educativa Adventista de cuya fuente he bebido mis conocimientos para esta vida y la eternidad.

A la Ingeniero Gisela Alexa Vasquez , por su valioso aporte en la corrección estructural del presente trabajo.

A mi asesor estadístico: Dr. Víctor Chung

A mi asesor principal: PhD. Javier Linkolk López Gonzales

A los miembros del jurado dictaminador:

Dr. Donald Jaimes Zubieta

Dr. Josué Turpo Chaparro

Dr. David Sumire Quenta

Honorables académicos que han participado en la consolidación del presente trabajo de Investigación.

iii

Tabla de Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Tabla de Contenido.....	iii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	vii
Símbolos usados.....	viii
Resumen.....	1
El Problema	3
Descripción de la Situación Problemática	5
Formulación del Problema	5
Justificación y Viabilidad.....	6
Objetivos de la Investigación.....	7
Marco Teórico	8
Revisión de la Literatura	8
Marco Histórico	15
Marco Filosófico	21
Marco Teórico.....	32
Marco Conceptual.....	51
Materiales y Métodos	66
Delimitación Espacial y Temporal.....	66
Población y Muestra.....	68
Técnicas de Muestreo.....	68
Tipo de Investigación.....	69

	iv
Diseño de Investigación	69
Variables de la Investigación	70
Técnicas de Recolección de Datos.....	70
Técnicas para el Procesamiento y Análisis de los Datos Obtenidos.....	72
Propuestas de un Liderazgo no Jerárquico sino Colectivo, Estilo Discípulo Y Clima Organizacional Consecuente, desde la Perspectiva Bíblica.....	73
El Principio de Liderazgo desde los Orígenes	73
Perfil del Liderazgo Colectivo y Corporativo de los Discípulos	75
Un Nuevo Reto de Liderazgo Colectivo y Corporativo, al Estilo Discípulo.....	78
Dinámica de un Liderazgo Colectivo o en Equipo	81
Resultados y Discusión.....	91
Confiabilidad de los Instrumentos	91
Análisis de la Validez	91
Análisis Estadístico	93
Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Identidad Institucional....	93
Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y las Relaciones Interpersonales.....	96
Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Dinámica Institucional.....	98
Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Cosmovisión Espiritual.....	101
Prueba de Hipótesis.....	103
Discusión de los Resultados.....	103
Conclusiones y Recomendaciones	108

v

Conclusiones.....	108
Recomendaciones	111
Referencias	113
Anexos.....	121

Índice de Tablas

Tabla 1. El líder operador.....	41
Tabla 2. El jugador de equipo.....	42
Tabla 3. El líder transformacional autodefinido.....	43
Tabla 4. Desarrollo organizacional. Por Brunet, pág. 104	43
Tabla 5. El modelo del clima organizacional de Rensis Likert	50
Tabla 6. Instituciones Educativas Adventistas de la UPN.....	66
Tabla 7. Docentes entrevistados según la Asociación o Misión a la cual pertenece la institución Educativa	68
Tabla 8. Coeficientes de confiabilidad de los instrumentos de medición	91
Análisis de la Validez	91
Tabla 9. Medidas de bondad de ajuste para la validación de los instrumentos de medición	91
Tabla 10. Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Identidad Institucional	93
Tabla 11. Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y las Relaciones Interpersonales.....	96
Tabla 12. Relación entre los estilos de liderazgo y la dinámica institucional en la Asociación Educativa UPN	99

vi

Tabla 13. Relación entre los estilos de liderazgo y la cosmovisión espiritual en la	
Asociación Educativa UPN	102

vii

Índice de Figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow. Por Maslow, 1954	24
Figura 2. Modelo de liderazgo transformacional.	39
Figura 3. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer. Por Litwin y Stringer, 1968.....	48
Figura 4. Desarrollo organizacional. Por Brunet, pág. 104.....	49
Figura 5. ¿Quién sería el mayor o quién sería el siervo?.....	76
Figura 6. Liderazgo colectivo y corporativo, estilo discípulo: C+B+A= A-B-C. (Por el autor)	78
Figura 7. Dinámica de los líderes intermedios de una organización. Por Maxwell (2003).	82
Figura 8. Liderazgo de autopromoción y liderazgo de promoción desinteresada. Por Maxwell (2003).	83
Figura 9. Relación entre los estilos de liderazgo y la identidad institucional en la Asociación Educativa UPN.	93
Figura 10. Relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales en la Asociación Educativa UPN.	96
Figura 11. Relación entre los estilos de liderazgo y la dinámica institucional interpersonales en la Asociación Educativa UPN.....	98
Figura 12. Relación entre los estilos de liderazgo y la cosmovisión espiritual en la Asociación Educativa UPN.	101

viii

Símbolos Usados

UPN	Unión Peruana del Norte
UPS	Unión Peruana del Sur
IASD	Iglesia Adventista del Séptimo Día
IESTP	Instituto de Educación Superior Tecnológico Público
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
MLQ	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo
GLOBE	Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness
MNO	Misión Nor Oriental
MPN	Misión Peruana del Norte
MICOP	Misión Centro Oeste del Perú
APCE	Asociación Peruana Central Este
ANOP	Asociación Nor Pacífico
AFC	Análisis factorial Confirmatorio
TIL	Teorías Implícitas de Liderazgo
LBAII	Analysis of Leader Behavior
SPV	Survey of Personal Values

1

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de asociación entre los Estilos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte. El diseño que presenta esta investigación es no experimental de tipo correlacional transversal, de muestreo no probabilístico. La población estuvo conformada por los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas, de la red educativa de la UPN. La encuesta se aplicó a un total de 158 docentes, distribuidos entre la MNO, MPN, MICOP, APCE, y ANOP. Para medir los estilos de liderazgo de los directivos, se utilizó las escalas de Vroom, Yetton y Lippit (1973) y de Burns, Bass y Avolio (1973). Para la variable clima organizacional se consideró las escalas de R. Likert (1969) y Halpin y Croft (1963). Para medir la consistencia interna se hará uso del alfa de Cronbach. Para la escala de estilos de liderazgo y clima organizacional, según valores del coeficiente alfa de Cronbach, fueron de 0.8652 y 0.8414, respectivamente. Estos datos denotan la existencia de una buena fiabilidad de consistencia interna para la muestra de las variables en estudio. Aplicado el coeficiente de correlación Rho de Spearman para observar la mayor relación entre los estilos de liderazgo, dimensiones: democrático, autocrático, transaccional, transformacional, liberal y espiritual y; el clima organizacional, dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales, dinámica institucional y cosmovisión espiritual; se tiene a la dimensión espiritual con mayor correlación significativa; cuyos coeficientes estadísticos son: 0.7760, 0.8407, 0.7850 y 0.7380, respectivamente, todos con p-valor < 0.01. Cosecuentemente, existe una relación altamente positiva y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional, en el sistema educativo adventista, de la UPN.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Clima organizacional, Sistema educativo adventista

2

Abstract

The objective of this research was to determine the degree of association between the leadership styles of administrators and the organizational climate in the Adventist educational system of the Northern Peruvian Union. The design of this research is non-experimental, cross-sectional correlational, with non-probabilistic sampling. The population consisted of teachers from Adventist Educational Institutions within the UPN educational network. The survey was administered to a total of 158 teachers distributed among MNO, MPN, MICOP, APCE, and ANOP. To measure the leadership styles of administrators, the scales of Vroom, Yetton, and Lippit (1973), and Burns, Bass, and Avolio (1973) were used. For the organizational climate variable, the scales of R. Likert (1969) and Halpin and Croft (1963) were considered. Cronbach's alpha, a commonly used measure to assess internal consistency, yielded coefficients of 0.8652 for the leadership styles scale and 0.8414 for the organizational climate scale, indicating good internal consistency reliability for these scales with this sample. Spearman's Rho correlation coefficient was used to examine the relationship between leadership styles, dimensions: democratic, autocratic, transactional, transformational, laissez-faire, and spiritual; and organizational climate dimensions: institutional identity, interpersonal relationships, institutional dynamics, and spiritual worldview. The highest correlations were found between the spiritual leadership style and the organizational climate dimensions: institutional identity, interpersonal relationships, institutional dynamics, and spiritual worldview, with statistical coefficients of 0.7760, 0.8407, 0.7850, and 0.7380, respectively, all with p-values < 0.01. Therefore, there is a strongly positive and statistically significant relationship between the leadership styles of administrators and the organizational climate in the Adventist educational system of the UPN.

Keywords: Leadership styles, Organizational climate, Adventist educational system.

3

El Problema

Ante la actual coyuntura de la crisis administrativa en la educación nacional, se suma también la crisis de un liderazgo educativo eficaz y eficiente para un desarrollo institucional coherente a sus postulados. Sin embargo, como respuesta emerge la globalización con un conjunto de nuevos conceptos y teorías en sistemas de gestión y liderazgo educativo. Estos hechos pueden terminar alterando, a favor o en contra, los verdaderos principios básicos de gestión y clima organizacional, del sistema educativo adventista. Un sistema educativo brinda la opción de mantener el conjunto de principios de liderazgo que pueda guardar equilibrio con el clima organizacional deseado.

La promotora de la organización educativa adventista, en nuestro país; ha constituido legalmente escuelas primarias y colegios secundarios. Estas entidades concentran líderes directivos, cuya misión es convertir a la organización en un modelo y opción educativa en la realidad peruana. Es deber de la promotora velar por el nivel de formación de los líderes, como actores de la organización; a su vez determinar cuál es la percepción de su estilo de liderazgo de los mismos, respecto al clima organizacional.

El sistema educativo adventista conserva un modelo a seguir en todo el Perú. Hace suponer la existencia de climas organizacionales semejantes y liderazgos similares; no obstante, los líderes directivos, al parecer, no conservan un modelo de liderazgo similar, ni climas organizacionales semejantes. Estos contrastes nos permitirán indagar los estilos de liderazgo, de los directivos; en relación con el clima organizacional existente, en cada una de las instituciones educativas adventistas, de la Unión Peruana del Norte.

A este sistema se suman los cambios repentinos de los líderes directivos, año tras año; en ocasiones se ha visto a docentes y padres de familia exigiendo cambio o permanencia de los directivos. Es otro indicador, para los intereses de esta investigación, presumir carencia de liderazgo de los directivos, que a corto, mediano y largo plazo

4

genera brechas de inseguridad organizacional, inadecuada aplicación de políticas de trabajo interno, discrepancias entre los miembros de la comunidad educativa, docentes poco motivados, falta de identidad en el logro de los objetivos, no se reconoce méritos, insatisfacción económica, trabajo en equipo poco productivo, falta canales de diálogo o comunicación, se cumplen con los horarios laborales pero la productividad no es de calidad, poca capacitación y actualización.

No estamos en contra de la diversidad de estilos de liderazgo, en cierta medida es un perfil; en cambio, creemos que cualquier apariencia o improvisación de estilos de liderazgo, no puede sostener un clima organizacional favorable; porque los cargos funcionales o posicionales no siempre implica liderazgo; debido a que el concepto de liderazgo, en el sistema educativo adventista, es un estilo de vida, basado en la Biblia y el Espíritu de Profecía.

Esta problemática que afrontan los líderes directivos, les agrupa a identificarse como líderes autoritarios, democráticos, liberales, transaccionales o transformacionales. La relevancia de los estilos de liderazgo está en función de la problemática organizacional; por lo tanto, constituye un factor de consideración en todas las organizaciones nacionales e internacionales. Garantizar un clima organizacional de éxito, inhibe liderazgos de gestión monótona, se corre el riesgo de dejar a los docentes al arbitrio de sus decisiones. A pesar de los principios y normas de convivencia, en cada Institución Adventista; si los líderes directivos no comparten un liderazgo corporativo, menos pueden dinamizar los indicadores de un clima organizacional saludable; por lo tanto, no podría ser una institución de gente feliz.

Hablar de un sistema educativo adventista es bastante serio; porque es vivir el modelo pedagógico cristiano-bíblico y un reto de asumir un liderazgo y clima organizacional educativo en un tercio superior. No determinar los estilos de liderazgo es admitir la

5

existencia de directivos que solo administran un sistema educativo adventista. Puede ser meramente burocrático porque no forma, no motiva, ni influye en la manera de pensar, actuar y crecer del equipo humano; sería una falta de respeto y desconsideración al verdadero recurso principal del liderazgo institucional.

Es en esta coyuntura planteamos la pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional de acuerdo con la percepción de los docentes del sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte?

Descripción de la Situación Problemática

Formulación del Problema

Problema General. ¿Cuál es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional según la percepción de los docentes del sistema educativo adventista, de la Unión peruana del Norte?

Problemas Específicos.

- ¿Cuál es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte?
- ¿Cuál es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte?
- ¿Cuáles es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte?

6

- d. ¿Cuáles es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte?

Justificación y Viabilidad

En estos tiempos modernos de leyes y principios exigentes, con miras a la acreditación futura de las Instituciones educativas, el estilo de liderazgo en relación al clima organizacional concentra un interés nacional e internacional para todas las organizaciones y líderes directivos. En tal sentido, asumir estilos de liderazgo coherentes con los principios filosóficos de nuestra organización, es un verdadero reto de liderar adecuadamente la organización del sistema educativo adventista. Unir criterios de sana convivencia, entre los miembros de la organización, es propiciar y asegurar una larga vida institucional, hacia la consecución del bien común corporativo; a pesar de las coyunturas sociales, negativas que los puedan estar separando; y en definitiva, urge sostener a la organización educativa, exento de líderes intransigentes; caracterizados por el conformismo o pérdida de la cosmovisión educativa adventista.

En este contexto advertimos que los estilos de liderazgo en relación con el clima organizacional, de la educación adventista, debe testimoniar un modelo inspirador, asumiendo que su sistema educativo de servicio es parte de un modelo educativo mundial, en Sudamérica. Los resultados de hechos cuantitativos y cualitativos puedan dar muestras reales; teniendo como indicador la percepción de desarrollo de cada docente que coopera en la organización.

Estas variables de estudio deben concretar interés común, prioritario, para la promotora y autoridades educativas; que patrocinan todo el sistema educativo adventista. No es suficiente *administrar*, es importante y necesario el liderazgo de los directivos. La perspectiva política, social y eclesiástica actual, demanda climas organizacionales de

7

carácter eficaz y efectivo; cuyo propósito conlleva a la fidelización institucional, de todo el personal docente y no docente, con fines de acreditación. El presente estudio aportará a crear ciertas condiciones de intervención técnica, de carácter flexible a adaptaciones oportunas de cambios ambientales y programas de mejora continua para los líderes directivos de toda la organización.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional según la percepción de los docentes en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Objetivos Específicos

- a. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.
- b. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.
- c. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.
- d. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Marco Teórico

Revisión de la Literatura

Antecedentes de la Investigación

Nacionales. Indagamos variados repositorios bibliográficos virtuales y proyectos, físicos, de tesis sobre el tema en estudio y no hemos encontrado tesis doctorales, nacionales, con dimensiones similares; sin embargo, exponemos algunas tesis que discuten nuestras variables en estudio:

Evans (2015) realizó una investigación en Instituciones Educativas de las trece redes educativas de la UGEL 05, del distrito de San Juan de Lurigancho, con el objetivo de analizar el Liderazgo de los directivos de entidades educativas, así como su capacidad Emocional y la interrelación entre ambas. Aplica un método exploratorio, descriptivo correlativo. Las variables dependientes e independientes son estilos de liderazgo e inteligencia emocional. Cuya hipótesis es la existencia correlativa y significativa de los factores auto percibidos de ambas variables. Agrupando una muestra de 21 Instituciones Educativas. El volumen está relacionado con la experiencia del pasado y la precisión socioeconómica correspondiente en que se ubica la Institución. Los instrumentos utilizados son encuestas sociodemográficas aplicados a directores, subdirectores y docentes que tengan la percepción sobre el rol. Consecuente con los resultados, se admite una correlación significativa entre Liderazgo e Inteligencia emocional, según la autopercepción de los directivos como de la valoración de los docentes.

Arroyo (2013) expone la tesis de un liderazgo directivo relacionados con hechos interpersonales y clima organizacional educativo, Como objetivo resuelve el grado de relación entre las variables: Liderazgo Directivo, Clima organizacional y Relaciones interpersonales; buscando la percepción de los docentes, como la demostración del grado de relación de las variables en estudio. Aplica un método

9

cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional y descriptivo. El instrumento aplicado fue una encuesta dividida en 3 secciones, según las variables de dependientes e independientes. Los indicadores de la encuesta de tipo Likert fue preparado y validado con la aplicación estadística.

La población de análisis consta de varios Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos, de la Región Puno, año 2010, tomando como muestra a 124 docentes. Se pudo comprobar, según los datos obtenidos, el grado de relación positiva existente entre las variables en estudio, de acuerdo con la percepción magisterial de los Institutos Superiores. Se aplicó los métodos estadísticos de Pearson resultando con un valor de $r = +0.76$, que muestra una correlación positiva moderada entre las relaciones interpersonales y el liderazgo; y $r = +0.57$ es la correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional; y $r = +0.90$, define una correlación alta y muy significativa, entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Cervera (2012), la tesista aborda un estudio de relación entre el liderazgo transformador y el clima organizacional en los Colegios del distrito de los Olivos, en la capital del Perú, Lima. Se utilizó los instrumentos de la escala de liderazgo transformacional y el inventario del clima organizacional de Halpin y Croft. Con una muestra de 171 profesores en cinco colegios en el distrito de Olivos. Previa aplicación de las encuestas elaboradas se procedió a la aplicación de la prueba estadística Rho de Spearman. Se concluye con resultados correlativos, significativos y positivos entre las dos variables en estudio.

Mansilla (2007) realiza una investigación con el propósito de analizar el grado de incidencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes de la Coherente Educativa 2001 - 2005. Con un enfoque hipotético del grado la influencia de los estilos de liderazgo directivo en el rendimiento de los alumnos. El método es de tipo no experimental y longitudinal. Se

10

aplicó el instrumento de la escala de Likert y el estudio factorial de elementos con rotación varimax, considerando los factores que mostraron un valor mayor o igual a 1, y los reactivos que se ha obtenido una carga factorial mayor o igual a 0.80;

seleccionando una población de estudio de tres directores, 11 profesores, 78 padres de familia y 78 alumnos de la Cohorte educativa, “Inmaculada Concepción” de gestión estatal, situados en el Distrito Los Olivos – Lima, Perú, entre el año 2001-2005. Para dar respuesta a las hipótesis de la investigación se descubre que los tres directores mostraron el mismo estilo modal e igual grado de influencia en los promedios en el estudiantado. El docente D1, D2 y D3 con valores modales determinados con 25, 22 y 28 puntos, respectivamente.

Quispe (2014) procede a elaborar la tesis doctoral con el objetivo de estudiar la relación del Clima Laboral con la variable Imagen Institucional, de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público (IESTP), denominado: “Juan Velasco Alvarado” de la zona distrital de Villa María del Triunfo, año 2013. Los resultados de la hipótesis refieren que la variable Clima Laboral muestra una relación significativa con la percepción de la Imagen Institucional, del IESTP; el diseño metodológico fue de enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental-descriptivo. Para criterios de la investigación, se aplicó un muestreo estratificado, de 346 estudiantes, 48 docentes y 11 administradores, del IESTP. El material aplicado fue un cuestionario bajo la escala de Likert, estandarizado con 57 preguntas, distribuidas en 06 dimensiones y 18 indicadores, cada uno con 03 ítems. Las consecuencias de la discusión demostraron que los profesores, estudiantes y personal administrativo, del IESTP, encuestados de manera aleatoria simple, quedaron descontentos, con el clima laboral de la institución, al mismo tiempo, con un porcentaje elevado de desaprobación de la imagen institucional.

11

Antecedentes Internacionales.

Aguilera (2011) en sus tesis doctorales plantea la problemática del uso de criterios pedagógicos y administrativos comunes que resultan terminando en productos diferentes. El diseño es de tipo mixto; es decir, integra la modalidad de corte cuantitativa y la cualitativa; con preguntas hipotéticas en cuanto a la relación existente entre la percepción docente sobre el clima laboral y el tipo de liderazgo, en la institución educativa de la Fundación Future Creation, país Chile. Los datos se recolectaron a través de las discusiones grupales. El estilo de liderazgo se determinó bajo el instrumento del cuestionario de liderazgo multifactorial, MLQ Form 5X. En cambio, el clima organizacional fue evaluado mediante el instrumento denominado: WES, creado por los autores Moos, Insel y Humphrey (1974), y fue innovado en España por Fernández-Ballesteros y Sierra y negociado por TEA (1985). Este instrumento evalúa ambientes sociales existentes en diversos tipos de trabajo. La población muestral fue seleccionada, en primer lugar, en base a los trabajadores estables de la Fundación Creando Futuro. En segundo orden, se han escogido 10 escuelas, de la misma organización educativa. Llegaron a los resultados, donde el tipo de liderazgo es la que cuenta con mayor nivel de aceptación y satisfacción de la relación viceversa entre los líderes y docentes. La mayoría siente que el ambiente laboral es agradable, por los indicadores de cohesión, apoyo y participación; al mismo tiempo se traduce que es gracias al estilo del liderazgo ejercido que impacta para su mejor control y organización, como en el logro de los objetivos.

Peris (1998) en su proyecto de investigación cualitativa ensaya una teoría de la conducta epistémica, que ayuda a las personas cada vez que construye una teoría del liderazgo. Es una labor exploratoria a fin de reunir información u opinión cualitativa del estilo de liderazgo con que cuenta la persona común de la calle. La metodología es cualitativa, con discusiones documentales y grupales. En la segunda parte se analiza un

12

breve resumen del conocimiento y los procesos normativos. Finalmente, en la fase última, para el estudio específico de las creencias, se aplicó las pruebas psicométricas, a fin de estimar sobre las teorías del liderazgo, si son tan personales o se atribuye a otro prójimo. Estos análisis permiten concluir cualitativamente, que las Teorías Implícitas de Liderazgo (TIL) son activados, gracias a una síntesis de conocimientos cotidianos, es decir a partir de las teorías científicas.

Chamorro (2005) inicia un estudio de investigación sobre las variables: estilos de liderazgo de los directores relacionados con las variables dependientes de como son los docentes, directivos y el contexto urbano y social, en que se mueven.

En el presente análisis se plantea el objetivo de establecer las características del **estilo de liderazgo del director** en **relación con el** contexto situacional **en** que vive y a la forma cómo afecta el entorno en su liderazgo. Validaron sus instrumentos de medición y consistencia con el análisis factorial exploratorio. La metodología como el diseño utilizado es de corte no experimental, un análisis correlacional direccionado a establecer modelos lógicos, hipotéticos y deductivos a través e un análisis diferencial y causal. El estudio expone el estilo de liderazgo en relación a los directivos y docentes **de los Centros Educativos estatales de los** Departamentos **del** Atlántico y Magdalena – Colombia – cuyos indicadores determinantes, de interés, son: la motivación de servicio, la alta responsabilidad activa, la razón crítica como la participación activa y la autonomía de cada docente. El desenlace de las respuestas de este estudio determina, según teorías consultadas y el instrumento aplicado y denominado: Factor Conciencia de Sí Mismo, se concluye que los directores muestran conductas personales y diferentes posturas, a la hora de asumir una función de liderazgo. Cuando se desea validar empíricamente el modelo de medida señala que las variables observadas solo son estimaciones favorables del factor. Es decir, que este factor de validación empírica, del modelo estructural, solo indica el concepto del **líder en lo personal**; pero **no tiene** ninguna **relación** positiva **con los** otros

13

estilos como son el liderazgo Transformacional e Instruccional. Estos estudios demostraron que el liderazgo tiene fuerza y dinamismo en el profesorado; llegan a definir que el liderazgo personal de cada docente es un proceso de influencia mutua, en donde el equipo humano de líderes construye y transforma la visión y misión como la cultura de la institución educativa hasta alcanzar los objetivos deseados y acordados.

García (2006) en otra investigación con pretender lograr el objetivo de descubrir razones por las cuales existe diferentes percepciones sobre el Clima organizacional encontrar explicaciones de las diferencias en las percepciones sobre el clima organizacional; en relación a la similitud y el nivel en que el comportamiento del líder incide en las apreciaciones de los subordinados. El interés es encontrar respuestas a las hipótesis que intentan demostrar el mayor grado de incidencia de las variables estructurales o las variables individuales, teniendo en cuenta que las apreciaciones sobre el clima son parecidos en obreros permanentes; por otro lado, se desea comprobar el nivel de afectación sobre el clima organizacional. El diseño como a metodología es de tipo descriptivo transversal, clasificatorio: los administrativos. trabajadores intermedios y colaboradores en general. Se tiene como población de estudio a cuatro centros hospitalarios de salud, entre públicos y privados, de la ciudad de Granada. Usaron como instrumento el cuestionario SBDO (Supervisory Behavior description Questionnaire) Las pesquisas o discusiones resultantes que se han obtenido reafirman la no existencia de diferencias, estadísticamente significativas, entre las funciones personales y Unidades de control. Con respecto a los estilos de liderazgo y clima organizacional, se comprende que cuando un líder demuestra buen comportamiento, apoyo y buena relación laboral, el alto porcentaje de aprobación es una realidad; de lo contrario disminuye la aceptación en el nivel de presión y control.

Díaz (2014) elaboró la tesis sobre el rol del líder formal hacia la corporación como parte del compromiso social con el objetivo era encontrar tres modelos de líderes

14

en una organización española: a) Postura ante el compromiso social, b) Modelo de liderazgo y c) Idoneidad personal, en oposición a la acción y compromiso de la empresa o de las organizaciones. La metodología aplicada es selectivo, no experimental, a la vez cuantitativa, con diseño ex post facto. Las herramientas utilizadas para la acumulación de datos cuantitativos fue el ARS19, escala de Thurstone, dicho diseño ad hoc permite calcular la conducta de los líderes frente al compromiso social. Otro cuestionario SPV de Gordon, fue aplicado para medir los valores individuales de cada persona, y el LBA II, cuestionario que ha permitido el estudiar el liderazgo. En todo este análisis las hipótesis revelan actitudes vinculantes con la organización, como los estilos del líder, el valor y la sensibilidad humana y la educación de sus trabajadores. La población en estudio como la muestra final estaba conformada por 189 personas más relevantes y altos administrativos de la empresa. Los efectos de esta investigación se resumen que los líderes administrativos revelan conductas muy favorables en la Corporación. En tanto la conducta de responsabilidad social muestra una baja diversidad; es decir, muy poca integración en la empresa. Una educación formativa y responsable en la organización no condice con la práctica diaria de la vida en el contexto del mercado.

Vargas (2010) realizó una investigación con el objetivo de explicar la relación influyente del liderazgo del directivo en el asunto del clima laboral de la organización, en tres Centros Educativos, del Municipio de la comuna de San Fernando, en Chile; y según las hipótesis planteadas, se pretende conocer y saber del tipo de liderazgo y qué cualidades de clima organizacional desarrollan los directivos en dichos Centros Educativos municipalizados. Para evaluar las variables de estudio se aplicaron dos pruebas estandarizadas, uno es el Test de liderazgo, de Joan Payeras y Daniel Torras (2004); y para los criterios del Clima organizacional el cuestionario de Jaime Lopera con adaptaciones de Ostoic y Rojo (1987). La metodología y el diseño utilizado es un estudio no experimental, de tipo transeccional-correlacional causal. Concluye con una

Commented [R1]: sr

15

alta relación existente entre las variables dependientes e independientes.

Ayoub (2010) en su investigación tuvo el objetivo de descubrir las formas de liderazgo ejercido por los administradores de la gestión pública federal de México, a fin de saber y conocer de los estilos más relevantes, en directa relación con el desempeño, satisfacción y eficiencia laboral. De ser trascendental, el propósito es gestar evidencias empíricas, como para iniciar la dinámica del liderazgo y a su mayor amplitud posterior. De los estilos de líder transformacional, transaccional y pasivo-evasivo; el liderazgo transformacional es el más frecuente en la gestión federal administrativa; este sería el estilo de mayor carisma y cobertura, para dinamizar el esfuerzo y la eficiencia de la buena gestión. Se dio utilidad a los instrumentos de liderazgo multifactorial (MLQ). Los cuestionarios utilizados arrojaron un nivel alto de respuestas, cuya base de datos es muy representativo para la gestión administrativa como muestra el dato estadístico: ($N = 1,433$). Cada instrumento proporcionado se validó por medio de un análisis confirmatorio Primero, evidenciando de que el liderazgo es un acontecimiento real y estilo de transformación institucional; seguido de otros estilos. Se dio crédito a los resultados de la correlación y a la regresión lineal, debido a los resultados obtenidos altamente favorables para mantener un crecimiento y desarrollo, gracias a los comportamientos transformacionales y no así de los demás estilos, que solo restan el desarrollo.

Marco Histórico

Marco Histórico de los Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional

Liderazgo Organizacional a través de la Historia. La historia nos ha compartido la vida de grandes personajes, que, a base de convicción y lucha, sometieron variados estilos de liderazgo para demostrar los ideales y modelos de transformación y desarrollo con el soporte de pueblos, comunidades y estado en general. El talento de liderar está direccionado a conducir los esfuerzos de otras personas, con objetivos

16

estratégicos y de organización. Esto animó por siglos, a líderes que gobernaron continentes, lucharon por las civilizaciones, calmaron guerras y descubrieron conocimientos con el único propósito de llevar adelante el progreso humano.

Es innegable la civilización, demostrada a través de los estilos de liderazgo, de cuyos hechos cuenta la historia desde los sumerios, egipcios, hebreos, babilonios, China, Grecia, Roma, hasta la gran revolución industrial; hubo líderes militares sociales y espirituales, que llevaron nuevos inventos e innovaciones organizacionales, de forma coordinada a hombres y mujeres, niños, jóvenes y ancianos.

La Biblia patentó la historia de un liderazgo patriarcal y monárquico; resaltando al líder hebreo Moisés, quien siguió los consejos de su suegro Jetro: “Además, escoge tú de entre todo el pueblo, varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y diez”. Esto propone evaluar los diferentes niveles de capacidad para integrar un liderazgo que agrupe y actúe colectivamente y el camino se convertirán en futuras autoridades, por eso se afirma que los líderes siempre estarán en constante formación, en las diferentes funciones corporativas; de acuerdo con su estilo de liderazgo asume responsabilidades en pequeñas, medianas y grandes organizaciones. Esto denota la formación espiritual, como base de grandes cualidades, de las personas que permitan dar continuidad a la transformación de las grandes organizaciones.

Moisés, David, Salomón y otros líderes bíblicos, no lideraron exactamente una Iglesia; no obstante, lideraron el pueblo de Dios, legalmente constituida; con una visión eclesial. Jiménez (1987) afirmaba que la iglesia, como institución, enseña valiosos principios de liderazgo y como organización ha demostrado a través de los tiempos, que todo ser humano adocinado, ante una meta común, estarán preparados para actuar individualmente en uno colectivo. El control de un pensamiento como un postulado, de

17

acción social o de planificación de acciones, no puede ser reemplazado por ningún rigor científico ni jerarquías administrativas.

Podemos asegurar, en base a la Biblia, que después de la hegemonía babilónica hubo otros poderíos que con sus peculiares estilos de liderazgo llegaron a conquistar naciones tanto en el continente occidental y oriental. Tal es el caso de la expansión romana con sus 10 tribus liderados por diferentes conquistadores llegaron a expandir sus dominios dejando un legado cultural, político, social y económico. Estos hechos históricos de la humanidad pronto han dividido al mundo organizado, en edades antigua, media y moderna.

Llegamos a la edad media y, según Mooney (1954) en este tiempo nacen muchas organizaciones, debido a que el Imperio Romano (siglo V) declinaba con total debilidad en su poderío. El sistema de autoridad radicaba ya en otras organizaciones que ejercían dominio en su zona de gestión o propiedad. Cuando aparece el sistema feudal, trae consigo el poder autoritario que convertía a su prójimo en vasallo o súbdito del poder feudal. Los vasallos terminaban rendidos a su poder, como un acto de respeto y lealtad; que siglos después se fue aboliendo con la llegada de nuevos estilos de liderazgo organizacional.

El inicio de la Revolución Industrial ha permitido grandes cambios organizacionales y de liderazgo: El avance de la expectativa de desarrollo estaba encaminado por líderes proactivo. Fernández (2001) comenta de los primeros momentos de la revolución industrial, específicamente en Inglaterra, siglo XVIII; pero de pronto trasciende sobre toda la civilización. Primero a los finales del mismo siglo, luego en Inglaterra, siglo XIX; posteriormente se expandió a Europa, Norte América y Japón, el objetivo fue mecanizar a la sociedad para una producción acelerada y próspera.

A través de las edades y el tiempo, la nueva ola de transformación industrial exigía cambios conceptuales para las nuevas generaciones de liderazgo, se requería nuevos

18

conocimientos y habilidades, relaciones humanas, innovación de nuevas estructuras organizacionales y calidad productiva en medio de un mercado altamente competitivo, del futuro.

Clasificación Histórica del Liderazgo por Edades. Según Culligan (1986)

comenta que a través de la historia pasamos, una especie, de cinco tiempos de liderazgo:

- a. La época de las conquistas: donde el más fuerte disfrutaba del más débil.
- b. La era industrial: donde el comercio se imponía y las personas supuestamente buscaban como vivir mejor.
- c. La época de las organizaciones: donde los grupos humanos buscaban un sentido de pertenencia para agruparse. Se necesitaba líderes organizados.
- d. Los tiempos de la Innovación: Nadie quería tener cosas obsoletas o uno mismo no quería vivir en la antigüedad. La etapa de la organización nos trajo esa presión bárbara. Se requería un líder innovador.
- e. La era de la Información: A la par del progreso de la tecnología, era urgente la necesidad de informarse, porque se ignoraba ciertos procesos de aplicación. Los líderes más requeridos eran aquellos que acumulaban la mayor información.

Historia de las Organizaciones. No se puede obviar, primero, la creación del hombre en el planeta tierra. Dios ha dotado al ser humano un espíritu gregario desde la fundación del mundo, dijo Dios: “No es bueno que el hombre esté solo; le haré ayuda idónea...”; implica una esposa, una familia, sociedad y naciones, evidentemente con la gran necesidad de socialización, razón por la cual nacen la formación de grupos, grandes comunidades y sociedades organizadas económicamente:

- Comunidad Edénica: Bajo el liderazgo teocrático y divino, la descendencia de Adán y Eva estaban ligadas a la voluntad divina. “Y los bendijo Dios; y

19

41 dijo Dios: Fructificad y multiplicad, y henchid la tierra, y sojuzgadla, y señoread en los peces del mar, y en las aves de los cielos, y en todas las bestias que se mueven sobre la tierra.” (Génesis 1:28) La Biblia debe ser entendida que no es un libro de historia; sin embargo, es una historia espiritual, que alude perfectamente a la multitud de personas en el mundo agrupadas en organizaciones pequeñas y grandes, que se han constituido, legalmente para sojuzgar y señorear; con gran estilo de liderazgo, desarrollando sociedades industriales, militares, políticas, culturales y educativas.

- Comunidad primitiva: Sociedades no civilizadas:
- La sociedad nómada: Un grupo errante y simple en el mundo.
- La sociedad tribal: conformado en aldeas, vivían en un territorio específico, con un idioma y cultura similar.
- Los ayllus, como en la comunidad incaica, se agrupaban por grandes familias alrededor de la ganadería y agricultura.
- La familia: Es un grupo, base de la sociedad, con diferentes clases; hasta conformar su máxima organización.

Losada (2004, p. 284), conceptúa a las organizaciones como la ampliación del mismo ser humano que avanza dirigiendo toda actividad gregaria e individual, que se convierte ben más fuerte y más desarrollado por medio de las organizaciones, donde de forma sincronizada logran sus objetivos personales.

168 Durante la Segunda Guerra Mundial las organizaciones se extendieron en todos los aspectos sociales, como la política y la economía; este desarrollo a la vez les trajo grandes crisis de enfrentamiento social; tanto en la economía, en el campo laboral, en asuntos de hogar y familia, como las grandes luchas de clase social y paralelo a la búsqueda de la

20

paz. Sin embargo, con todo logró remontar en sus estructuras y consecuentemente se empoderó como organización.

Historia del Clima Organizacional. Gómez (2011), detalla que la labor psicológica organizacional que reemplazó a la denominación psicológica industrial, apareció y se estableció con toda formalidad, en América a inicios del siglo XX. El valor de su desarrollo encontró su parámetro durante la Segunda Guerra Mundial, es allí donde se inició con toda la sistematización de los procesos de selección de personas y consecuentemente se crea las escalas de remuneración. Para ir al frente de batalla, era necesario seleccionar a los soldados reclutados; y un psicólogo preparado para tal fin tenía que registrar los datos y los perfiles para poder declarar apto o inapto, y de ser apto era incluido o integrado a la gran organización militar.

Edel et al. (2007) afirma, aludiendo a ese pasado de las guerras organizadas hacia el desarrollo de una psicología organizacional, que brinda fortalecer la satisfacción laboral, de los que integran la organización, así nace las motivaciones, la disciplina, los valores que permean las acciones interpersonales dentro de las organizaciones.

Gracias al campo de la psicología es que se le permite abordar el tema del clima organizacional, debido a una serie de afectaciones laborales consecuente a una serie de factores negativos que obstaculizan el buen desempeño laboral. Cuando más estudios se realizan se añaden otros indicadores de estudio, como la personalidad, su capacidad de entendimiento, lo productivo o improductivo que puede ser la actitud del trabajador.

Gómez (2011) aseveró que toda organización promueve una cultura singular y en ese entendido se invita a las personas que puedan adaptar su capacidad de rendimiento, para optimizar la sistematización de los objetivos de la organización. Aquí es necesario la participación de los psicólogos organizacionales que exploren su interés

y sus habilidades que puedan convertirse en un gestor de un clima organizacional muy saludable.

Sulbarán (2004) cita a Lewin, con su proyecto titulado: Vital Space, donde define que el conjunto total de las actividades determina la formación conductual de un ser humano. Esta verdad permite comprender el origen de una mentalidad abierta o cerrada consecuente con el entorno del sistema y desarrollo organizacional.

Al respecto aparece Rensis Likert en 1986, explicando acerca de la reacción individual frente a cualquier hecho es producto de su percepción. Esto nos lleva a pensar que el ser humano se fija en las cosas ignorando la realidad objetiva. Posteriormente, explica en cuanto al análisis del clima laboral, donde el ser humano percibe solo el entorno en que se desarrolla y esta actitud afecta a la organización, con todas las repercusiones que sobrelleva, (Edel et. al. 2007). Después de estas consideraciones se establece las variadas teorías en cuanto al liderazgo y clima organizacional.

Marco Filosófico

Concepción Filosófica sobre Liderazgo y Clima Organizacional

Filosofía de Liderazgo. La aptitud y la actitud mental de las personas pueden mostrar liderazgos de éxito o fracaso. En ese sentido, Dweck (2004) habla de dos mentalidades: mentalidad de crecimiento y mentalidad fija. El éxito será distinto para los que adopten la mentalidad de crecimiento; intrínsecamente, creen que son mejores y que están en otro nivel de experiencia y liderazgo para explorar. Además, admiten que con mucho esfuerzo pueden seguir incorporando otras herramientas a su filosofía. Por el contrario, las personas con una mentalidad fija creen que solo su talento natural puede prolongar su avance. Creen que hay un obstáculo que no les permite superar desafíos. Para este grupo el fracaso como el liderazgo es evidente.

22

Los cambios de hacia una mentalidad superior demandan sacrificio y eso puede ser desalentador. Nuestra mentalidad desarrolla a partir de factores ambientales que pueden ofrecer barreras para un cambio significativo. Sin embargo, existen personas o grupos que a pesar de tener desventajas desean magnificar un liderazgo que ilustre mejor su desarrollo, obviamente es un desafío que se lanzan; ante esta situación la interrogante sería ¿de qué forma se puede lograr?

Ryan (2009) considera que responder a las preguntas de reflexión puede proporcionar motivación, información y dar ese impulso para avanzar hacia una mentalidad de liderazgo más avanzado. El mismo autor plantea preguntas de rigor honesto y sincero como:

¿Cuál es el éxito de gestión del equipo en su empresa?

¿Aprovecha al máximo el potencial de todo su personal o se dedica solo a aprovechar a un mínimo porcentaje de ellos?

¿Su visión corporativa hace que arregle situaciones de riesgo, sin sancionar?

¿Cómo empresas aceptan que cualquier innovación admite riesgos?

¿Por cultura organizacional entiende que cualquier fracaso es una lección de aprendizaje?

¿Ha desarrollado o vive de triunfos del pasado en su liderazgo?

¿Crees que todo el éxito logrado es un aprendizaje que te lleva a aprender?

¿Sientes que tienes todo y no tienes hambre de éxito?

Respondiendo a estas preguntas con honestidad, se pueden tener una cosmovisión filosófica de liderazgo a fin de gestionar con mayor éxito las mejoras de su organización. Por ejemplo, si uno cree que lo sabe todo sobre su profesión o trabajo; entonces mantendríamos una mentalidad estática que puede interferir constantemente nuestro desarrollo personal, nuestro rol de líder organizacional.

23

Sin embargo, si aceptamos que el éxito depende de un constante aprendizaje entonces podremos buscar más opciones de aprendizaje y seguir siendo un mejor líder con una mentalidad de crecimiento, consecuentemente nuestra filosofía del liderazgo será mucho más refinada con mayores logros de efectividad.

La filosofía del Clima Organizacional. La inclinación por el Clima Organizacional en los estudios contemporáneos es metodológica, porque se investigan características observables y medibles como variables - valores, autonomía individual, grado de imposición estructural, orientación al trabajo, consideración al trabajador, calidez y apoyo, entre otras (Burton & Obel, 2004).

La filosofía organizacional es vital para el desarrollo de los indicadores de función en una organización, fundación o sistemas educativos, lo que conlleva a una buena imagen de reconocimiento.

La meta es lograr el cumplimiento de los principios y normas cuyo propósito sea productivo y más efectivo, a fin de que los participantes sientan que la institución es también de ellos y como parte de un principio de pertenencia hacia la organización adopten toda la cosmovisión de esta. Esto llevará a que se formen en una serie de valores cuyo ejemplo tenga una demanda colectivo y corporativo.

Castillo (2012) expresa que el valor del compromiso está orientado en la persona que integra un grupo de trabajo que indaga la total satisfacción de sus requerimientos por medio de las metas logradas o deseos de la empresa para obtener una recompensa. Una filosofía organizacional existe gracias a un equipo; no es una acción personal que facilite sus logros individuales, que muy bien puede lograr solo; sino aquella idea colectiva y organizacional que exige coordinación, integración y tolerancia a otras ideas con respecto a la organización; lo cual se convierte en un buen base de un principio filosófico, de inicio para los criterios del Clima Organizacional óptimo.

24

Cuando observamos la pirámide de Maslow (1954), podemos deducir, con relación a la filosofía organizacional, los criterios y elementos que pueden interferir el buen desempeño y capacidad de los trabajadores.

Figura 1

Pirámide de Maslow. Por Maslow, 1954



La meta a lograr en una filosofía organizacional es acrecentar los valores, aceptaciones, idiomas, reglas y políticas que desarrollaran la satisfacción de obtener un producto y proyección de la empresa, con un alcance preciso y máxima firmeza.

Es verdad que no es fácil instaurar que cada individuo o miembros del equipo opten por una actitud o pensamiento diferente de los suyos, ahora tan estrechamente ligados a la filosofía organizacional, cuya visión y misión regule su capacidad de decisión a fin de no errar en los planes de acción. Esto explica que el éxito de una organización obliga al mismo tiempo velar por las necesidades de sus colaboradores, como el ambiente laboral, su buen deseo de logro, seguimiento a sus capacitaciones, regalías; para el buen cumplimiento de los objetivos y mejora de la productividad, con un alto estándar de rendimiento grupal o colectivo.

Chiavenato (2007) afirma que toda filosofía organizacional responde a los

Commented [R2]: SR

25

altos valores de una visión y misión que perfila las cualidades de todo el miembro del equipo. Estas conductas saludables se comparten de forma directa y/o indirecta, entre tanto los valores son resultados de una convivencia social, cuyos fines mantienen una fuerte cohesión y continuidad en la integración e interacción social desenlace en su integración social. Se puede concluir que la filosofía es un sistema de normas propuestos para dar a conocer ciertos asuntos, como conjunto de conceptos que nos permiten ver los desenlaces de las causas y efectos del proceder de las cosas, lo cual se considera como mezcla de comportamiento, creencia y conocimiento de una persona o grupo social, que según su actividad testimonia un escenario referencial, en el cual el equipo puede iniciar su pensamiento filosófico.

Clima Organizacional y Valores. Litwin y Stringer (2003), presentaron una visión macro al estudio de la organización cuando conceptuaron al clima organizacional, como las cualidades observadas de las entidades sociales y sus subsistemas, transformándose en un indicador de cómo una entidad se preocupa de la problemática de sus trabajadores. La importancia radica en el nexo del relacionamiento de los subsistemas. (Gupta, 2008). Al mismo tiempo, los niveles y escalas que crearon Litwin y Stringer, ha desarrollado una base experimental de análisis diacrónico y sincrónico, en diferentes organizaciones y continentes. (Koene et al., 2002; Mano & Yiannis, 2006).

De estas afirmaciones se puede resumir que en un clima organizacional no hay valor ni visión y misión que no sea percibido en la vida de los seres humanos. Los valores hacia el sistema laboral son las manifestaciones cognitivas de las obligaciones universales manifestadas en objetivos de inicio organizadas jerárquicamente en el ámbito laboral. (Allport et al., 1970, p. 1).

No hay valor que involucre cualidades de las cosas reales de la cual el hombre los cambia en principios y evidencias, para lograr sus metas y luego deleitar las necesidades y deseos personales como de la sociedad. A continuación, los principales valores, como:

- Las universales, indican las necesidades vitales, psicológicas y sociales.
- Las tradicionales, expresados en los juicios personales y fenómenos sociales.
- Las personales, obligados a manifestar aquello que eligieron y asumieron.

Significado Bíblico-hermenéutico de Liderazgo. Salmos 146: 7-9 dice “Que hace justicia a los agraviados”, ¿Qué rol tiene el líder en un mundo lleno de injusticia, abuso de poder, de pobreza y de opresión social? Demanda un liderazgo desprendido de su ego para que acompañe y ayude a superar las emociones llevando una esperanza de cambio con hechos que coadyuve sus expectativas de algún docente, padre o alumno que sufre por razones sociales. “que da pan a los hambrientos. Jehová liberta a los cautivos” El verdadero líder pregon, con estilo “libertad a los cautivos, el “líder instruye como el padre al hijo, para asegurar el futuro de las instituciones, libera de la pobreza y de la opresión social, para generarle energía y voluntad en el servicio a las instituciones.

“Jehová abre los ojos a los ciegos; Jehová levanta a los caídos Jehová ama a los justos.” Abrir los ojos es despertar a una nueva claridad de vida, la ignorancia es superado con la calidad educativa que se brinda a los seres humanos cuya trascendencia consolida satisfacción personal, social y cultural.

“Jehová guarda a los extranjeros; al huérfano y a la viuda sostiene, y el camino de los impíos trastorna”. Sigue el rol del líder; inclusive en un ambiente lleno de extranjeros, huérfanos, viudas, e impíos. Vivimos en una sociedad multicultural, multilingüe, multirracial de todas las etnias: acompañado de grupos débiles y fuertes, es aquí cuando el líder se enriquece por capacidad de preparación, comprensión y aceptación de normas

27

y principios sociales que rigen la convivencia y el derecho que lo asiste a cada grupo social.

“Vosotros sois la sal de la tierra; pero si la sal se desvaneciere, ¿con qué será salada? No sirve más para nada, sino para ser echada fuera y hollada por los hombres” (Mateo 5:13). La sal como elemento indispensable de la alimentación y salud de la humanidad, es importante, como es el liderazgo en todas las organizaciones. La sal de la tierra es el líder, el uso de la sal es de capacidad y delicadeza; al igual que el carácter de un líder educativo es ponderado, justo y equilibrado en el diario vivir de sus apreciaciones educativas. “es una carta leída por todos los hombres” No se puede desvanecer, está llamado para dar sabor al clima organizacional de su institución.

“Bienaventurado los misericordiosos, porque ellos alcanzarán misericordia” Existe una recompensa por materializar los sueños y metas logradas en nuestra comunidad. Un líder íntegro es por naturaleza productivo por darle sentido de cambio a su entorno social, a pesar de que ese entorno pueda significar riesgos.

Características del liderazgo desde la Concepción Bíblica.

Justicia. “Hacer justicia a los agraviados”. Ante todo, es preciso decir que más de una vez hemos sido injustos, por el mismo hecho de nuestra naturaleza humana; sin embargo, es una característica relevante para los intereses educativos, porque existen docentes y alumnos con emociones lastimados; es motivo de reconsideración para todo líder que hace uso de su libre albedrío, dotado desde el principio de la creación divina, de saber qué es lo correcto e incorrecto, esto es posible cuando primero me convierta en mi propio líder. “Y debido al aumento de la iniquidad, el amor de muchos se enfriará”

La humanidad vive el ocaso de su fracaso debido a la iniquidad que asedia día a día, generando conflictos sociales que desafían los principios de liderazgo. Los propietarios, gerentes y directores suelen enfrentarse a potenciales conflictos: problemas con los

empleados, con el equipo o con toda la organización. La capacidad proactiva de los directivos a menudo se pone a prueba la capacidad comunicativa abierta y fluida a fin de restituir los verdaderos caminos de superación.

Visión. “Jehová abre los ojos a los ciegos”. Se deduce que el liderazgo se ejerce en base a una visión y misión, esto es etapa tras etapa para alcanzar las metas. Es difícil en ocasiones no ver aquello que está sucediendo o no darnos cuenta, la Biblia considera ceguera, es un problema de visión.

No existe empresa u organización que tenga éxito sin visión, el discípulo Pablo tenía grandes metas: “Prosigo a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús” (Filipenses 3:14), si el líder es parte de esta vivencia, como constructor de éxito se entiende que ambos van juntos, porque al personificar a una Institución su visión es mi visión; es decir los defectos de la ceguera puede estar en el mismo negocio con quienes emprendo, entonces es la visión superior del líder la que da apertura al develamiento de nuevas estrategias de progreso para la felicidad de la empresa y su posterior expansión..

La Solidaridad. “Como el padre se compadece de los hijos, se compadece jehová de los que le temen” Implica capacidad de empatía y comunicación con uno o más personas el reto es influir en sus emociones para que acepten ser dirigidos, apoyados y acompañados en sus percances. La convicción de un valor solidario compromete al líder en saber, saber ser y saber hacer, elementos indispensables para un dirigente competitivo que ayuda a buscar el bien común para todos aquellos que necesitan nivelarse a la altura de las circunstancias de la organización. El ser solidario es de profunda consideración, al prójimo que patenta credibilidad en la familia, iglesia y sociedad.

Buenas Relaciones Humanas. “...o es bueno que el hombre esté solo...” El reconocimiento y respeto de la personalidad humana prevalece a pesar de las

29

divergencias lógicas entre las personas, es admitir al prójimo con todas sus limitaciones y necesidades personales; aquí se conocerá la tolerancia de un líder, ante todo, de buen testimonio, íntegro; y por ser influyente sobre sus colectivos, será de conducta transparente y una ética y honestidad social que garantice sus actuaciones como sus decisiones.

La Biblia añade: “Así que, todas las cosas que queráis que los hombres hagan con vosotros, así también haced vosotros con ellos; porque esto es la ley y los profetas”. En sentido general, es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. En las organizaciones educativas adventistas el principio de la regla de oro debe ser entendido como la práctica de una vida asertiva.

Importancia y Beneficios del Liderazgo desde la Perspectiva Bíblica.

Motivación. Dice la Biblia: “Antes que te formase en el vientre te conocí, y antes que nacieses te santifiqué, te di por profeta a las naciones”. El factor motivacional constituye una bendición además de ser uno de los más importantes beneficios de un buen liderazgo especialmente dentro de un ambiente laboral educativo; debido a que comparte con personas que anhelan motivación para avanzar en la organización. “te di por profeta” una de las virtudes del líder es la comunicación que predice o anticipa el futuro de nuestra organización, es la forma de vivir motivado de aquí entre 10 a 20 años.

Confianza. Un versículo bíblico menciona: “En ti, oh Jehová, he confiado; no sea yo confundido jamás...”. Los líderes pioneros, con su mejor estilo, a lo largo del centenario educativo adventista; construyeron, con mucha fe, el progreso de la buena educación; para darle mayor trascendencia y continuidad, a esa confianza del pasado, presente y futuro; lo que constituye el legado de un buen liderazgo. Los mejores líderes

30

que inspiran confianza en su organización formaran equipo de docentes que desempeñen su trabajo de manera más eficiente y feliz.

Cooperación y Armonía. “Tened el mismo sentir unos con otros; no seáis altivos en vuestro pensar, sino condescendiendo con los humildes. No seáis sabios en vuestra propia opinión”. Sabemos que es difícil unir opiniones; sin embargo; se trata del líder que establece propósitos e intereses comunes de beneficio corporativo. Los que asumen compromisos en una organización o en una entidad laboral tienen la oportunidad de sincronizar los objetivos de la organización con los objetivos y expectativas de sus colaboradores.

Entusiasmo. La Biblia alude al entusiasmo: “¿Y quién os podrá hacer daño si demostráis tener celo por lo bueno?” (1 Pedro 3:13). El buen celo ofrece entusiasmo si los líderes directivos, junto a docentes sirven con celo profundo conforme a la cosmovisión y la praxis educativa adventista; proyectará buen clima organizacional ascendente, y atraerá a más personas y clientes; porque trabajan entusiasmados por los ideales del sistema educativo adventista. Los mejores líderes siempre demostrarán espiritualidad y entusiasmo por su labor y su postura de liderazgo en la organización.

Concepción del Espíritu de Profecía. White (1971a, p. 41) menciona lo siguiente: “Diversas eran las circunstancias y necesidades de aquellos que solicitaban su ayuda, y ninguno de los que acudían a él se iba sin haber recibido ayuda... Su compasión (Cristo) no conocía límites”.

¿Quién es el modelo perfecto de liderazgo en este Universo? Ningún líder nace sabiendo todo, siempre se tiene un modelo a seguir; los referentes de éxito son dignos ejemplos de entrega y desprendimiento por una causa noble, por todos aquellos que viven solícitos por cambiar su vida, su familia, su cultura y su organización. No se trata de cambiar aspectos físicos, sino las emociones y pensamientos equivocados o

31

dañados por las circunstancias políticas, económicas y sociales. Las transformaciones de las personas en una organización son por “compasión sin límites”, no de lástima, sino por ese acompañamiento incansable del líder, que ve sus logros de cambio empresarial, más allá de una simple compasión humanitaria, el clima favorable de la vida.

White (1971b, pág. 52) dice: “En medio de una vida de labor activa, Enoc mantuvo constantemente su comunión con Dios...”. Un directivo que oferta su servicio **a corto, mediano y largo plazo**, para **la organización**, admite la necesidad de vivir con un programa de reflexión para desarrollar la paz mental por un liderazgo espiritual influyente, a todo su entorno; esto es posible solo por algo externo y sobrenatural.

White (1971c, pág. 58) menciona: “Aquellos que sean fieles a su vocación como mensajeros de Dios, no tratarán de honrarse a sí mismos. El amor al yo será absorbido por el amor a Cristo.” Las obras más sublimes de grandes líderes, se ve afectado por una cultura egocéntrica; en ocasiones termina sin pena ni gloria. ¿Cómo mantenerse con digno ejemplo para la sociedad que nos rodea? Solo cuando se despoje del yo, no construyendo monumentos de piedra y barro, como hoy hace la sociedad; antes haciendo eco a la vocación abnegada y desinteresada; pero grabando en la memoria de muchos un legado de paradigmas, para su institución, y vidas discipulados con perfiles de calidad.

White (2012, pp. 51) refiere: “...José y Daniel fueron separados de sus hogares y llevados cautivos a países paganos. José, especialmente, estuvo expuesto a las tentaciones que acompañan a los grandes cambios de fortuna; Pero José también resistió la prueba de prosperidad y adversidad.” Un líder, de un plantel educativo, en situaciones adversas como la inseguridad, corrupción y violencia familiar y social, como vive el país, es probable que se vea afectado su organización; sin embargo, en medio de la crisis encuentra la razón de su estilo de liderazgo, para rescatar la pérdida de valores

32

esenciales y revertir hacia los verdaderos objetivos de su organización. White (1971d, p. 513) menciona que: “Es por medio de los humildes, diligentes y fieles trabajadores, como se promueve el bienestar de Israel”. Las instituciones educativas adventistas están conformadas por personal docente y no **docente, el líder** educativo organiza **su equipo de trabajo y** admite situaciones culturales e idiosincrasias; no obstante, da lectura a diferentes dones y talentos de todos sus colaboradores, a fin de crear programas de Bienestar laboral, con planes de mejora continua y buen clima organizacional.

Marco Teórico

Enfoque de rasgos

Cowley (1929) dijo:

Los partidarios de este enfoque asumen que los líderes nacen con ciertos atributos naturales que los diferencian de sus seguidores y les permiten influir en ellos.”

Esta teoría intenta atribuir la superioridad de un líder sobre el resto de los que no nacieron con esa virtud y además afirma que gracias a esas virtudes; dichos líderes, en mérito a sus cualidades, son dignos de ser clasificados, porque entre ellos también hay marcadas diferencias.

La constancia será un valor especial para permanecer independientemente frente a cualquier situación (Bajo, 2008). Estas teorías, como otras han definido, los rasgos de un líder, de muchas formas; pero sin apartarse del enfoque teórico establecido, como de: (Northouse, 2009; Prince, 1929; Zaccaro, 2007). Sin embargo, todos parten de una convicción teórica de que el liderazgo es producto de un acervo de cualidades personales con las que se nace o se adquiere, con una presencia convergen en el hecho de que el liderazgo se considera un conjunto de atributos personales, hereditarios o adquiridos, con una participación parcialmente estable, que marca una diferencia del resto y acentúa su relación en el grupo.

Hablando de esta teoría tradicional, existe tres estudios principales donde se

Commented [R3]: SR

33

compartía todas las posibles cualidades, consideradas aceptables, de liderazgo, durante las primeras etapas teóricas (Stogdill, 1948). La cualidad más popular que se resaltaban era en cuanto a los valores personales. Al estudio del liderazgo en estos tiempos, no le interesaba el tamaño, el peso ni la edad promedio.

House et al. (2004), con el plan GLOBE (Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness), en 62 países descubrieron las cualidades más comunes sobre liderazgo: digno de confianza, que ame la justicia, practique la honestidad, con alta motivación, dinamismo probado, capaz, reconciliador, decisiones acertadas, que cepa negociar y que esté completamente habilitado para administrar y construir equipos de excelencia. En cambio, las características negativas: no a la soledad, no inclinado a la vida social, temperamental, nada cooperativo, explícito, exaltación propia, abusivo u dictador. (p. 677)

Por último, este estudio teórico no ha definido con exactitud cuáles serían las cualidades más explícitas de los líderes o cual de las listas serían más aplicables a situaciones diversas; sin embargo, los estudios ayudaron a que la indagación sea direccionado a un espacio muy reducido (Bass, 2008), aun cuando los rasgos reconocidos no ameriten el surgimiento del liderazgo, conviene tenerlos presente para obtener indicadores sobre qué tipo tenerlos puede facilitar el camino y proporcionar pistas sobre qué tipos o rasgos indagar a fin de incrementar un posible liderazgo efectivo, tal vez por la constante insistencia de esta teoría sea necesario y útil para componer ciertos modelos teóricos más complejos (Juez, Piccolo y Kosalka, 2009).

Enfoque del Comportamiento: Estilos de liderazgo

En la década de los 40 las pesquisas sobre los estilos de liderazgo avanzado estaban centrados por medio de sus acciones. Las mayores preocupaciones de este grupo de investigadores estaban más centradas en observar el tipo de conducta más sobresaliente. No estaban normando nada, antes solo describían los indicadores de una

34

conducta sobresaliente y su respectiva influencia (Northouse, 2007). Estos efectos o resultados fueron difundidos por diversas teorías, consecuente con la trascendencia de reconocer dos tipos de componentes conductuales: a) Direccionadas hacia las tareas y b) direccionados hacia los individuos. La conducta hacia las tareas provee el logro de los objetivos y la conducta hacia las personas se centra en la preocupación de las necesidades básicas y la tranquilidad del grupo. El buen comportamiento equilibrado, en medio de estas dos acciones, le daba el crédito de ser un líder efectivo, porque demostraba conducir ambos comportamientos (Horton y Farnham, 2007, p. 434).

Posteriormente algunos investigadores han conceptualizado diversos enfoques de comportamiento (Cartwright & Zander, 1968b; Bowers & Seashore, 1966). Sin embargo, estos autores mantuvieron el concepto de liderazgo como un conjunto de comportamientos y hechos perceptibles que contagian hacia sus seguidores para el logro de las metas. De estos enfoques diversos se desprenden los modelos de liderazgo factorial (MLQ); donde los autores (Avolio y Bass, 2004), cuando desean medir la frecuencia del comportamiento del líder, acuden a sus colaboradores, de la manera cómo perciben las diferentes conductas y acciones del grupo.

En conclusión, estos enfoques teóricos nos acercan a los directivos o líderes a fin de observar los diversos comportamientos relacionados con diferentes tareas o personas, las cuales serán efectivas en tanto y cuando integran lo democrático y autoritario; o tal vez solo uno de ello, para dar conclusiones de crecimiento de los diferentes estilos.

Concepciones Teóricas de los Estilos

Entre los esfuerzos más destacados para analizar cómo diferentes estilos de liderazgo o climas sociales influyen en grupos controlados se encuentra el trabajo de Lewin et al. (1939), con el desarrollo de la siguiente tipología:

Autocrático. Este tipo de liderazgo se caracteriza porque el líder toma decisiones sobre políticas, objetivos, métodos y actividades, sin consultar al grupo.

35

Enfatiza valores como la obediencia, la lealtad y el cumplimiento estricto de roles. Este estilo de liderazgo suele ejercerse mediante el uso del poder, apoyado en la coerción o el otorgamiento de recompensas (French y Raven, 1959/2001).

Democrático. Las decisiones y políticas se deliberan y aprueban colectivamente con la participación del líder, quien orienta al grupo. Los integrantes tienen libertad de elegir a sus compañeros de trabajo y disfrutar las tareas. Cuando se necesita apoyo técnico, el líder ofrece sugerencias. Este estilo de liderazgo busca fomentar el bienestar colectivo, consulta con los demás y valora las opiniones del grupo (Adams y Yoder, 1985).

Laissez-faire. En este caso el líder adopta una postura de no intervención, dejando que los integrantes tomen sus propias decisiones y actúen libremente. Su rol se limita a proveer los recursos necesarios y a intervenir únicamente si se lo solicitan. Muestra poco interés en participar y suele caracterizarse por una actitud reservada, introvertida, indecisa y conformista. Dentro del modelo de liderazgo, el Laissez-faire se asocia con un estilo pasivo-evasivo (Avolio y Bass, 2004).

Estudios Realizados en la Universidad de Iowa

Uno de los trabajos más representativos en este ámbito fue desarrollado por Lewin y Lippitt (1938), quienes investigaron los efectos de distintas atmosferas o estilos de liderazgo (democrático, autocrático y laissez-faire), recreados de manera experimental junto con White (1939). A continuación, se resume el proyecto:

En el primer experimento, se compararon dos tipos de ambientes, democrático y autocrático, en dos grupos de cinco niños y niñas de entre 10 y 11 años. Se llevaron a cabo 11 reuniones, en las que el grupo sometido al liderazgo autocrático recibía instrucciones específicas sobre las actividades a realizar, mientras que la democrática tenía la libertad de escoger entre diferentes opciones. ambas agrupaciones ejecutaron las mismas tareas, diferenciándose únicamente en la dinámica del entorno en el que

operaban:

Características en el Ambiente Autocrático

- ✓ El líder tomaba todas las decisiones respecto a las actividades.
- ✓ Establecía las técnicas y los procesos a seguir.
- ✓ Asignaba compañeros de trabajo y explicaba cada tarea.
- ✓ Personalizaba sus elogios hacia el desempeño individual.
- ✓ Mantenía una actitud distante frente al grupo.

Características en el Ambiente Democrático

- ✓ Cada actividad era debatida en grupo, y el líder fomentaba la participación.
- ✓ Se ofrecían varias alternativas para que los miembros escogieran como alcanzar los objetivos.
- ✓ Los integrantes podían decidir libremente con quien trabajar.
- ✓ La distribución de tareas quedaba bajo la responsabilidad del grupo.
- ✓ El líder evaluaba de manera objetiva y actuaba como un miembro más, participando moderadamente.

Generalmente, el estilo del liderazgo influía tanto en las relaciones entre los integrantes como en la interacción con el líder.

En el ambiente autocrático comúnmente:

- ✓ Predominaba una actitud hostil y personal hacia otros.
- ✓ Los niños eran menos colaborativos y prácticos con sus compañeros, pero más obedientes hacia el líder.
- ✓ La agrupación espontánea era escasa, y el líder debía ordenarla.

En el ambiente democrático comúnmente:

- ✓ Los grupos se forman espontáneamente y permanecían unidos por más tiempo.

37

- ✓ Los niños demostraban mayor cooperación y habilidades prácticas.
- ✓ Existían relaciones de igualdad, y todos participaban en las actividades.

La tensión generada en el ambiente autocrático y las diferencias en la dinámica interna explicaban estos resultados. Mientras que en el liderazgo autocrático se marcaba una jerarquía clara entre el líder y los niños, limitando las oportunidades para asumir roles de liderazgo, en la atmosfera democrática el estatus social era más flexible, permitiendo a los niños desarrollar sus capacidades como líderes.

El segundo experimento (1943), se incluyó una tercera modalidad, el estilo laissez-faire, que se caracterizó por las siguientes condiciones:

- ✓ El líder otorgaba completa libertad al grupo para decidir y actuar.
- ✓ Proporcionaba materiales, pero evitaba participar activamente, salvo cuando era consultado.
- ✓ Se abstenía de realizar evaluaciones.
- ✓ Los equipos eran menos organizados y eficientes, lo que generaba mejor satisfacción.
- ✓ Las tareas realizadas eran de menor cantidad y calidad.
- ✓ Había mayor presencia de juegos, frustración, desorganización, desánimo y agresión.
- ✓ Aunque no generaba tanta agresión como el estilo Autocrático, este modelo también provocaba cierta aversión.

Era común en este entorno Laissez-Faire:

- ✓ Baja motivación para lograr objetivos.
- ✓ Confusión sobre las tareas a realizar.
- ✓ Débil sentido de cohesión grupal.

Los Modelos Transformacionales

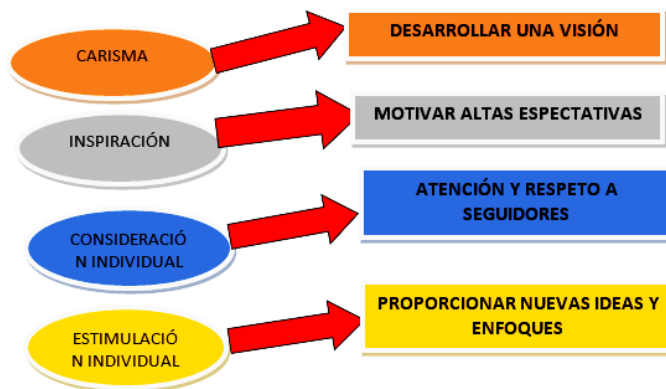
Bass introdujo el concepto de liderazgo transformacional, inicialmente si enfocarse específicamente en el ámbito escolar. Según Bass y Avolio (1994) este tipo de liderazgo incluye las siguientes dimensiones:

- Carisma: Implica la capacidad de inspirar confianza, entusiasmo e identificación con la organización, aprovechando el poder de influencia personal.
- Visión: Habilidad para formular una misión que comprometa a los integrantes de organización con los objetivos a alcanzar.
- Consideración individual: Atención a las diferencias personales y a las diversas necesidades de los miembros.
- Estimulación intelectual: Capacidad para motivar a los integrantes a replantear ideas, valores y actitudes frente a problemas técnicos y relacionales.
- Motivación: Promueve el desarrollo de necesidades superiores y proporciona apoyo tanto intelectual como emocional.

39

Figura 2

Modelo de liderazgo transformacional. Adaptado de "Evaluate the Impact of Transformational Leadership training at Individual, Group, Organizational and Community Levels", por Bass y Avolio, 1994



Bass describe el liderazgo transformacional como un sistema que emerge de la interacción entre el líder y sus seguidores, destacándose por su carácter carismático, lo que lleva a que los seguidores se identifiquen con el líder y deseen seguir su ejemplo.

Este tipo de liderazgo impulsa una mayor conciencia en los trabajadores, quienes adoptan y se comprometen a cumplir la misión de la organización, dejando de lado sus objetivos individuales para centrarse en los intereses colectivos.

Bass también sugiere que los líderes no se limiten a un único estilo, sino que puedan adaptarse y desplegar diferentes enfoques según circunstancias. Este liderazgo tiene como propósito inspirar a las personas a superar sus propias expectativas, logrando cambios significativos en grupos, organizaciones y la sociedad, lo cual repercute positivamente en la comunidad (Bass, 1985, p. 20).

El liderazgo transformacional se asocia con la satisfacción de necesidades humanas relacionadas con el crecimiento individual, la autoestima y la autorrealización.

40

A través de su influencia, los líderes transformacionales motivan a los miembros del grupo a adoptar una visión más amplia objetivos colectivos incluso cuando sus necesidades individuales no se han cumplido.

Por otro lado, Bass define el liderazgo transaccional como aquel que se basa en una relación entre el líder y el seguidor. En este tipo de liderazgo, las necesidades del seguidor se satisfacen siempre que su desempeño cumpla con los estipulado en el acuerdo. Este modelo incluye dos componentes principales: la Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass & Avolio, 1994).

Sobre estas bases existentes, Bass y Avolio (1994) evolucionaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, que considera que el liderazgo transformacional es una ampliación del transaccional. Es decir, el líder transformacional no solo despliega las características propias de los cuatro componentes principales del liderazgo transformacional (las Cuatro "I"), sino que también incorpora ciertos comportamientos de liderazgo transaccional.

Además, es capaz de manifestar otros estilos, como el Laissez-Faire, en distintos grados dependiendo de las circunstancias.

El Modelo de Liderazgo de Rango Total

Comprende tres dimensiones claves:

1. Actividad (activo/pasivo): Indica qué tan proactivo es el estilo de liderazgo.
2. Efectividad (efectiva/ineficaz): Representa el impacto del estilo de liderazgo.
3. Frecuencia: Mide la regularidad con la que el líder emplea un estilo.

En un perfil ideal, se observa una presencia mínima de Liderazgo *Laissez-Faire*, un uso de los estilos de Liderazgo Transaccional (como dirección por excepción activa y pasiva, y Recompensa contingente) y una aplicación predominante de los componentes transformadores.

Modelos Transaccionales

Modelo 1: El Operador Transaccional. Este tipo de líder se caracteriza por una visión limitada del entorno y una incapacidad para comprender o considerar perspectivas diferentes a la suya. En casos extremos, puede incluso mostrar indiferencia hacia otras visiones. Su falta de empatía dificulta su participación en procesos colectivos que son fundamentales para el liderazgo de mayor complejidad, como el transformacional, que se basa en la confianza recíproca y el trabajo en equipo, (Bass & Avolio, 1994).

El operador transaccional, en niveles bajo de desarrollo, tiende a enfocarse en acuerdos que priorizan la satisfacción de sus propias necesidades, lo que a menudo genera desconfianza y una percepción negativa por parte de los demás. No obstante, puede ser relativamente eficaz en entornos donde se requiere un alto enfoque en tareas, ya que sobresale en actividades como planificación, organización, dirección y control, exigiendo resultados concretos.

Tabla 1

El líder operador

	Descripción
Principales Atributos	Este tipo de líder actúa principalmente por sus intereses y objetivos personales Tiende a manipular tanto a las personas como a las circunstancias. Se enfoca en obtener pruebas tangibles de sus logros.
Visión sobre los demás	Percibe a las personas como facilitadores o barreras para alcanzar sus metas. Consideran que los demás se orientan principalmente hacia incentivos económicos Utiliza este conocimiento para influir en ellos.
Filosofía de Líder	“Juego con mis reglas y puedo obtener lo que yo quiera”
Filosofía de los Seguidores	“Déjame saber lo que tú quieres y lo obtendré para ti (si tú cuidas de mis necesidades)”

Fuente: Kuhnert (1994, como se citó en Bass y Avolio, 1994).

Modelo 2: El Jugador de Equipo. La motivación principal de este líder radica

42

en mantener relaciones interpersonales armónicas dentro del equipo de trabajo o con sus compañeros. Su perspectiva está profundamente influenciada por su interés en las conexiones y lealtades dentro del grupo, y depende en gran medida de cómo los demás lo perciben.

Un rasgo distintivo de este tipo de liderazgo es su habilidad para establecer roles y relaciones interpersonales positivas, motivando a los integrantes del equipo mediante el respeto, la confianza y la consideración mutua. Aunque este líder puede ser transaccional al buscar simpatizar con los demás, también puede considerarse transformacional en la medida en que prioriza los resultados del equipo por encima de sus propios intereses. Sin embargo, sus acciones suelen estar condicionadas por la opinión.

Tabla 2
El jugador de equipo

	Descripción
Principales Atributos	Gran sensibilidad hacia cómo es percibido por los demás. Su identidad personal está influenciada en parte como los demás. Enfoca su liderazgo en roles y relaciones interpersonales
Visión sobre los demás	Cree que las personas se definen en función de cómo él las percibe, por lo que asume cierta responsabilidad sobre la autoestima de los demás.
Filosofía de Líder	“Muestra respeto y consideración a tus compañeros y ellos te seguirán a cualquier lugar.” La moral y la unidad son esenciales.
Filosofía de los Seguidores	“haré lo necesario para ganarme tu respeto pero también necesito saber qué piensas de mí ”

Fuente: Kuhnert (1994), Bass y Avolio (1994, 17).

Modelo 3: El Líder Transformacional Autodefinido. Este estilo de liderazgo supera las características de los modelos anteriores. El líder autodefinido posee un fuerte sentido de propósito y dirección, guiándose de sus valores y principios en lugar de depender de necesidades, relaciones y estándares externos.

Este líder muestra la capacidad de inspirar a los seguidores para que se comprometan con objetivos que trasciendan sus intereses personales. Genera un entorno donde los integrantes enfrentan desafíos y oportunidades con creatividad y dedicación.

Tabla 3

El líder transformacional autodefinido

	Descripción
Principales atributos	Preocupación por valores, ética, estándares y objetivos a largo plazo. Posee una fuerte auto-definición y control personal Busca evidencia clara de los logros significativos.
Visión sobre los demás	Se interesa por las personas. No asume responsabilidad por su autoestima.
Filosofía de líder	Establezco metas claras y a largo plazo Basando mis decisiones en una visión amplia que trascienda los factores inmediatos.
Filosofía de los seguidores	“Dame libertad para seguir objetivos organizacionales más amplios” “No me pidas comprometer mis valores o principios a menos que sea por el bien del grupo o la organización.que comprometa mis valores o estándares de auto-respeto, a menos que sea por el bien del grupo o la organización”

Fuente: Kuhnert (1994, como se citó en Bass & Avolio, 1994).

Estos tres modelos complementan el enfoque de Liderazgo de Rango Total, proporcionando una perspectiva más clara sobre cómo el Liderazgo Transformacional integra y supera los estilos transaccionales. No pertenecen a un único tipo puro de liderazgo, sino que combinan diferentes enfoques en función de sus valores, actitudes y comportamientos predominantes (Bass & Avolio, 1994).

Enfoques Teóricos del Clima Organizacional

Enfoque Teórico de Joyce y Slocum (1979). Estos autores adoptaron una perspectiva centrada en el individuo, basada en cuatro principios fundamentales:

Primero, la percepción y a la psicología individual determinan todos los climas organizacionales, independientemente de que se trate de un grupo, una división o un subgrupo dentro de la organización. Así el clima individual, grupal u organizacional se

44

traduce en percepciones compartidas entre los miembros de unidad social.

Segundo, los climas son conceptos abstractos. Las personas recopilan información sobre otros individuos personas y las acciones organizacionales para desarrollar sus percepciones del clima. Estas percepciones incluyen tanto sus propias experiencias como las de los demás, conformando un “mapa cognitivo” de la organización.

Tercero, debido a que el clima es un constructo perceptual y abstracto, responde a los mismos principios de percepción aplicados a otros conceptos psicológicos. En el contexto laboral, esto genera descripciones multidimensionales.

Cuarto, los climas se entienden como descriptivos, más que como evaluativos. Por ello, los investigadores suelen preguntar a las personas sobre como perciben su entorno laboral, en lugar de clasificarlo directamente como “bueno” o “malo”. En términos generales, el clima organizacional relaciona con la atmósfera laboral, caracterizada por las prácticas y métodos de trabajos asumidos por los miembros de la organización.

Enfoque Teórico de Moran y Volkwein (1988). Para estos investigadores el clima organizacional es una característica distintiva que diferencia a una organización de otra debido a las siguientes razones:

Refleja las percepciones colectivas de los miembros sobre aspectos como autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación e igualdad.

Surge a partir de las interacciones entre los miembros de la organización.

Sirve como base para interpretar las situaciones diarias.

Representa las normas, valores y actitudes predominantes dentro de la cultura organizacional.

Funciona como una influencia para la adaptación de conducta en el entorno laboral.

45

Sin embargo, aunque estas definiciones ofrecen claridad sobre el concepto organizacional, no explican detalladamente como se estudia el fenómeno ni como se forma dentro de las organizaciones.

Cada persona en una empresa percibe un ambiente laboral de acuerdo con características específicas, como normas de desempeño, políticas de remuneración y estructura organizacional. Estas variables afectan la visión global que el trabajador tiene de su entorno y, a su vez, influye en su comportamiento.

El clima organizacional incluye las percepciones compartidas de los miembros sobre su lugar trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y los factores motivacionales. Sea favorable o desfavorable, el clima impacta directamente en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Enfoque Teórico Estructuralista de, Schneider y Reichers (1983). El enfoque estructuralista describe el clima organizacional como una característica inherente a la organización, independiente de las percepciones individuales. Schneider y Reichers lo plantea como un argumento estructural, destacando que los climas emergen de aspectos objetivos de los eventos organizacionales. Desde una perspectiva, los climas derivan de atributos estructurales como el tamaño de la empresa, los niveles jerárquicos, la centralización, las reglas formales y las tecnologías utilizadas. Payne y Pugh (1976), como crítica al enfoque estructuralista se puede argumentar que no todos los factores estructurales poseen el mismo grado de influencia ni son uniformes para todos los integrantes de una organización. Por ello, este modelo no logra reconocer la existencia de climas diferenciados entre los diversos equipos de trabajo dentro de la misma organización, Moran y Volkwein (1988). Además, el enfoque estructuralista sostiene que el clima surge como respuesta a características impuestas por la estructura organizacional. Sin embargo, al intentar definir estas características, no logra establecer con claridad la relación entre estos factores.

46

El segundo enfoque corresponde al perceptivo o de percepción, el cual considera que el individuo interpreta y responde a variables del entorno de una manera que adquiere un significado psicológico para él en lugar de limitarse a descripciones objetivas de ciertas situaciones o atributos estructurales (Moran y Volkwein, 1988). Según esta perspectiva, el clima psicológico se origina como resultado de procesos cognitivos y perceptuales que producen representaciones mentales. Estas reflejan una interpretación de la realidad que es relevante y significativa para cada individuo. Conceptualmente, este enfoque ofrece al menos dos formas de analizar su contribución al estudio del clima organizacional. La primera se domina modelo de selección-atracción-reducción, propuesto por Schneider y Reichers (1983). Este plantea que los procesos de selección de personal, junto con las preferencias individuales (como la atracción hacia una organización), se combinan para generar un sentido de pertenencia relativamente homogénea entre los miembros de la organización. Por otro lado, el segundo método fue desarrollado por Joyce y Slocum (1979), quienes introdujeron el concepto de climas colectivos, agrupando a los individuos en función de las similitudes en sus percepciones del clima organizacional. No obstante, aunque sus creadores argumentaban que estos climas colectivos podrían ofrecer una explicación del clima organizacional, en la práctica implica que los empleados tienden a dividirse en pocos “grupos de climas” (Moran & Volkwein, 1988).

El tercer enfoque, conocido como el enfoque interactivo, combina elementos de los dos enfoques anteriores. Este modelo no sostiene que el clima organizacional tenga su origen exclusivamente en la organización (como en el enfoque estructuralista) ni que surja únicamente de las percepciones individuales (como en el perceptual). En su lugar, ofrece una integración de ambos. Desde una perspectiva, este enfoque resalta la interacción entre las personas, como el compromiso en el proceso de interpretar y

47

comprender la realidad organizacional. Desde otra óptica, subraya que los procesos intersubjetivos, que generan significados compartidos, requieren la interacción entre condiciones objetivas y percepción subjetivos. Esto marca una diferencia significativa en comparación con los dos enfoques previos.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. Likert propuso diferentes tipos de clima organizacional basados en sistemas de gestión:

Clima Autoritario: Sistema I - Autoritarismo Explotador. Se caracteriza por la falta de confianza de la gerencia en los empleados. Las decisiones se toman en la cúpula y se comunican de manera descendente, predominando un ambiente de miedo, amenazas y recompensas ocasionales.

Clima Autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista. La gerencia confía a los empleados de manera condescendiente. Aunque las decisiones principales se toman en la cúpula, algunas decisiones específicas se delegan a niveles inferiores. Se motiva a los trabajadores con recompensa y, ocasionalmente, castigos.

Clima Participativo: Sistema III-Consultivo. En este sistema, la dirección confía en los empleados y permite cierta autonomía en la toma de decisiones. Se fomenta la comunicación descendente y la motivación a través de recompensas y participación en la planificación.

Clima Participativo: Sistema IV-Participación en Grupo. Se caracteriza por la confianza total de la gerencia en los empleados. La toma de decisiones se distribuye a todos los niveles, y la comunicación fluye de manera horizontal y vertical. Los empleados no solo se relacionan verticalmente, sino también de manera lateral. La motivación del personal surge a través de su participación activa y compromiso en actividades como la definición de metas de desempeño, la optimización de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento con base en esos objetivos. Asimismo, se fomenta un ambiente de camaradería y confianza mutua entre superiores y

48

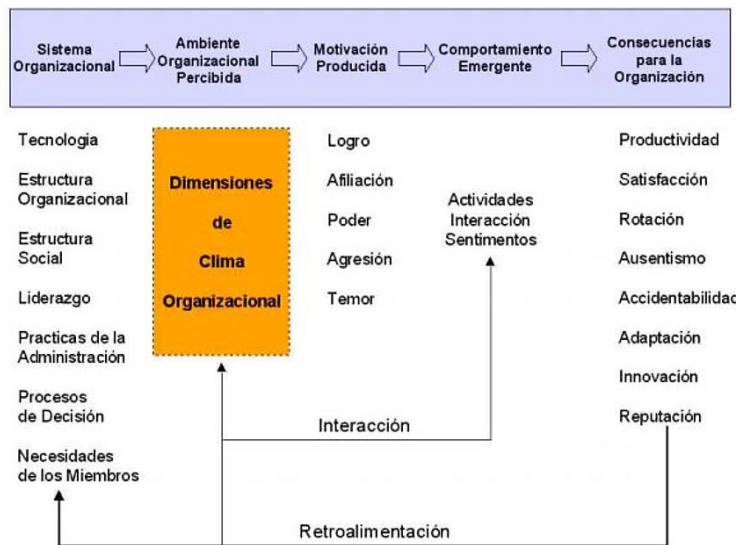
subordinados. En síntesis, tanto el personal directivo como los trabajadores colaboran como **un equipo** unido **para alcanzar las metas y objetivos** organizacionales, los cuales se establecen mediante procesos de planificación estratégica (Brunet, 1987).

Modelo Explicativo del Clima Organizacional

Este modelo, propuesto por Litwin y Stringer (1968) es ampliamente aceptado para comprender **los factores que influyen en el clima** laboral, como estructura, **el liderazgo** y **los procesos de toma de decisiones**. Evalúa como **los** empleados perciben **la** organización y como estas percepciones afectan su motivación, satisfacción, **rendimiento y, en** última instancia, **la productividad de la empresa**.

Figura 3

Modelo de **clima organizacional de Litwin y Stringer**. Por **Litwin y Stringer, 1968**



Modelos de Intervención del Clima Organizacional

Se describen a continuación dos enfoques para intervenir en el clima organizacional. Estos modelos, cuando son implementados por psicólogos o administradores en una organización específica, buscan transformar o corregir un clima

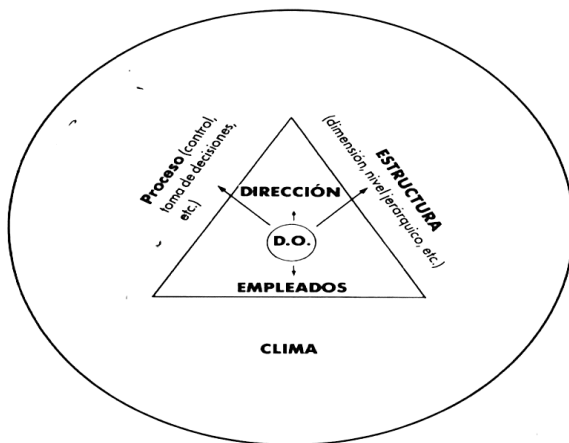
49

organizacional inadecuado. Para ello, se sigue una serie de etapas y lineamientos que permiten evaluar de forma estructurada y abordar las dimensiones relacionadas con el caso.

Goncalves (2000) se refiere al clima como concepto organizacional Sociedad Latinoamericana de Calidad (SLC).

Figura 4

Desarrollo organizacional. Por Brunet, pág. 104



Brunet (1987) señala que las intervenciones orientadas a transformar el clima laboral dentro de una organización suelen realizarse mediante una aplicación de estrategias de desarrollo organizacional (DO). Según Bennis (1970) el desarrollo organizacional constituye principalmente un enfoque educativo que aprovecha la experiencia y el comportamiento de las personas, utilizando diversos métodos, con el objetivo de mejorar la organización y ampliar sus opciones en un entorno en constante cambio.

Brunet (1987) también menciona que, al emplear una o varias herramientas del desarrollo organizacional, es posible influir en el clima organizacional de una

50

institución. Es importante reconocer la interdependiente de las variables implicadas (causales, moderadoras y finales), lo cual implica que los cambios deben centrarse en la organización en su conjunto, mas que en los individuos que la integran. En este sentido, el auditor no debe limitar su atención a un solo componente de la organización (como la comunicación), sino que también es necesario abordar y modificar, o las menos analizar, otros elementos (como la estructura) para generar un cambio climático profundo y sostenible.

Tabla 5

El modelo del clima organizacional de Rensis Likert

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explorador)	Sistema 2 (autocrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no tiene confianza en sus subordinados	Confía en sus subordinados solo de manera superficial, como un amo en un sirviente.	Confía parcialmente en los subordinados solo de manera superficial, como un amo es un sirviente.	Confía plenamente en sus subordinados.
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten libres para discutir asuntos laborales con el jefe.	No perciben una verdadera libertad para hablar sobre temas laborales.	Experimentan algo de libertad para tratar temas laborales con el jefe.	Se sienten completamente libres para discutir temas laborales con el jefe.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	Rara vez el líder solicita ideas y opiniones para resolver problemas laborales.	Ocasionalmente pide ideas y sugerencias para resolver problemas laborales.	Frecuentemente solicita ideas y sugerencias, y considera sus aportes.	Siempre pide opiniones e ideas, utilizándolas de manera constructiva.

Fuente: Likert (1989, como se citó en Brunet, 1987).

Debido a la diversidad de factores que influyen en la conexión entre el liderazgo y desempeño en organizaciones complejas, Likert revisó y perfeccionó su modelo de clima organizacional, identificando las siguientes categorías de variables:

51

- a. **Variables causales:** Estas son las que determinan el rumbo de los eventos y los resultados alcanzados por la organización. Incluyen solo aquellos elementos que pueden ser gestionados y controlados por la administración, como la estructura organizativa, las políticas internas, las decisiones tomadas, los estilos de liderazgo adoptados, así como las competencias y comportamientos del personal.
- b. **Variables intervinientes:** Representan el clima interno de la organización e impactan aspectos claves como las relaciones entre personas, la comunicación y los procesos de toma de decisiones. Entre los más relevantes se encuentran factores como el desempeño, lealtad, actitudes, percepción y la motivación de los empleados.
- c. **Variables finales:** Estas corresponden a los resultados que la organización obtiene en sus actividades, son variables dependientes que incluyen aspectos como la productividad, la calidad de los productos o servicio, y las ganancias obtenidas.

Marco Conceptual

Liderazgo

El liderazgo se puede definir de diferentes maneras, dependiendo del entorno individual, la educación, la posición actual, el nivel de responsabilidad, incluso la infancia y alguna capacitación específica. Sin embargo, la mayoría estaría de acuerdo en que el liderazgo efectivo es generalmente uno. Ambler (2012) señala que, entre estímulo y respuesta, hay un espacio. En ese espacio, está nuestro poder de elegir la respuesta. En nuestra respuesta, se encuentran nuestro crecimiento y nuestra libertad, según como elegimos respondemos, en el espacio que se nos da, entre estímulo y respuesta, se reflejará nuestra comprensión de liderazgo, es decir, que la respuesta está afectada por nuestra filosofía de liderazgo de combinación de características personales

y habilidades prácticas.

Engstrom (1980) sostenía que el liderazgo no es simplemente una condición, sino un acto o una acción que el grupo necesita para enfrentar sus objetivos. Es un comportamiento, ya sea verbal o práctico, que tiene como propósito influir en las conductas hacia un fin deseado. Generalmente, el líder guía en múltiples direcciones, a menudo se identifica las personas como líderes por la posición que ocupan, su reconocida capacidad, su prestigio o de la condición que tengan; sin embargo, incluso en estos casos, puede que no se ajustan a esta definición sino logran motivar a las personas o actuar de manera decisiva para alcanzar esos objetivos. Un líder completo es aquel capaz de cumplir con las demandas de su rol en todas las circunstancias.

El mismo autor describe diez principios fundamentales dentro de su filosofía de liderazgo orientada a resultados:

- Establecer metas.
- Planificar acciones.
- Preparar un programa.
- Preparar un cronograma
- Fijar puntos de control.
- Aclarar las responsabilidades.
- Sostener medios de comunicación.
- Fomentar la cooperación.
- Resolución de problemas.
- Reconocer los méritos correspondientes.

Bass (2008), en su revisión de la literatura científica, recopiló más de 100 definiciones sobre el liderazgo en el primer capítulo de su obra "The Bass Handbook of

53

Leadership”. En este capítulo, agrupa esas 20 categorías, que incluyen las siguientes tipologías y categorías de liderazgo:

- Rasgos personales.
- Punto clave en los procesos grupales.
- Señales.
- Estímulo intelectual.
- Compromiso convincente.
- Discreción.
- Herramienta para alcanzar los objetivos.
- Procesamiento.
- Mérito de reconocimiento del líder.
- Autoridad.
- Creación significativa.
- Comportamiento.
- Inicio de estructuras que organizan un colectivo.
- Actividad influyente.
- Formas de inducción.
- Dinámica de interacción.
- Nexos de poder.
- Mezcla de elementos interconectados.

Concepto Cristiano del Estilo de Liderazgo

En cuanto al liderazgo cristiano, ningún estudio sobre este tema está completo sin analizar la vida de Jesús. Es crucial reconocer que Jesús resumió las cualidades de liderazgo en su declaración: “El Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir.. Yo estoy entre ustedes como el que sirve”. Jesús dedicó tiempo a vivir entre sus

54

discípulos, testificando mediante el evangelio. Él vino a servir, y así deberían hacerlo los líderes. El Antiguo Testamento anticipó que el Mesías sería “un siervo sufriente”. El servicio de Cristo nunca fue sumiso, sino humilde mientras mantenía su dignidad.

Kenneth (1974) expresa que el liderazgo de Cristo se centró en las personas, buscando establecer su vida y ministerio sobre ellas. Su enfoque sobre la verdad absoluta de Dios no se diluyó en filosofías relativistas, manteniendo el Antiguo Testamento en alta estima.

Jesús enseña a los líderes de todos los tiempos que la grandeza no proviene del rango o la posición, sino del servicio. Estableció claramente que el liderazgo debe estar basado en el amor, expresado por el servicio. Su obra fue fundamentalmente un ministerio educativo, hablando con autoridad, lo que dejaba asombrados incluso a los más eruditos de la sinagoga. Él sabía que la única manera de perpetuar la verdad era transmitirla, por lo que se dedicó a preparar discípulos.

¿Qué es una Organización?

El Diccionario de la Real Academia Española (2000) define la organización como el conjunto de personas que, mediante los medios apropiados, trabajan en conjunto para lograr un fin específico. El componente clave es la consecución de un objetivo, por lo cual se requiere de las capacidades y las herramientas adecuadas, como conocimiento, estrategias y teorías apropiadas. Esto se facilita a través de la interacción de personas con un interés común. Además, la organización se ve como una herramienta eficaz para lograr lo que las personas buscan a través de la interacción con otros.

Dos definiciones complementarias de organización incluyen:

- Organización celular o básica: Se caracteriza por tener elementos rotativos que permiten la renovación de los niveles internos, junto con patrón consecutivo (Junkin, Donovan, Stoian & Vargas, 2005, p. 84).

55

- Organización como unidad: Se ve desde una perspectiva instrumental, como un conjunto de relaciones necesarias para las interacciones humanas (Maturana, 1999, p. 89).

Ambos autores consideran la organización como un sistema dinámico, una unidad que posee identidad debido a las relaciones entre sus componentes. Las cuales permiten el proceso de interacción y transformación continua. La organización básica es entendida como un sistema unitario, formado por una red de procesos productivos que se regeneran e integran, haciendo que el sistema sea una unidad reconocible en su dominio (Rodríguez, 2001, p. 3)

79 Stephen (2004) sostiene que los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son aquellos definidos por la estructura de la organizacional, donde se asignan tareas específicas a los miembros para cumplir con los objetivos organizacionales. Un ejemplo sería el equipo de trabajo de las aerolíneas. En cambio, los grupos informales son aquellos que no tienen estructura formalizada dentro de la organización.

48 El grupo de mando se define por el organigrama de la empresa y está compuesto por personas que reportan directamente a un líder. Un líder directivo y sus 18 maestros conforman un grupo de mando. Los grupos de tareas, también determinados por la organización, agrupan a las personas que se unen para realizar una tarea específica.

Diferencia entre Organización y Grupo. Las organizaciones son entidades en las que las personas se agrupan para realizar tareas complejas con el objetivo de alcanzar metas comunes, ya sean individuales o colectivas. A pesar de que las personas pueden realizar actividades completas de manera individual, el trabajo conjunto en una organización permite alcanzar metas compartidas. Las organizaciones son entidades legales independientes, capaces de contratar, intercambiar y realizar transacciones. Por

56

otro lado, un grupo consiste en dos o más personas que trabajan juntas, mientras que en una organización hay múltiples grupos trabajando en conjunto. Existen tres niveles en las organizaciones: individual, grupal organizacional, mientras que en un grupo solo hay los niveles individual y grupal.

Concepto de Clima organizacional. El clima organizacional se define como un conjunto de factores que afectan la calidad de vida dentro de una organización. Según Gómez (2004) este concepto fusiona dos grandes corrientes de pensamiento: la escuela Gestalt y la escuela funcionalista, ambas enfocadas en la interacción dinámica entre las personas y su entorno.

Koys y Decosttis (1991) señalan que el estudio del clima organizacional es complejo debido a que es un fenómeno con múltiples niveles. Sin embargo, se ha avanzado en comprender el clima como un constructo. Actualmente, se diferencian en dos tipos de clima: el clima psicológico, que se estudia a nivel individual y el clima organizacional, que se aborda a nivel organizacional. Ambos son fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que las personas tienen de sus experiencias dentro de la organización.

El clima organizacional también se define como “el conjunto de características del entorno laboral, subjetivamente percibidas por los empleados, que influyen en su motivación y comportamiento” (Litwin y Stringer 2003, 8).

Para diferenciar el Clima de la Cultura Organizacional, Burton y Obel (2004) explican que la cultura es un patrón integrado de conocimiento, creencias y comportamiento que depende del aprendizaje para manifestarse. Mientras que las características del clima organizacional, son susceptibles de medición. Esto a permitido clarificar y delimitar ambos conceptos, promoviendo una mayor investigación en cada uno, especialmente en lo que respecta al clima organizacional, que se divide en dos enfoques:

57

- Los que valoran la observación de los trabajadores **sobre los factores internos y externos de la** organización, con base en la psicología cognitiva, donde la percepción es fundamental para el conocimiento y del comportamiento.
- Los que ponen énfasis en las interacciones entre el personal, que influyen la estructura organizacional y están relacionadas con aspectos éticos y de valores como señala (Lemmergaard, 2003).

Sistema Educativo Adventista

Filosofía de la Educación Adventista Basada en Valores

El sistema **educativo adventista está basado en la** cosmovisión bíblica **y el** Espíritu **de** Profecía, **de** allí se desprende la filosofía de la educación adventista con sólido fundamento en los valores espirituales. En la biblia el libro de Proverbios 22: 6, el salmista afirma: “**Instruye al niño en su camino; y aun cuando sea viejo, no se apartará de él**”. Asimismo, la educadora Elena G. de White define la filosofía de la educación adventista con estas expresiones sublimes:

La verdadera educación significa más que la búsqueda de un cierto curso de estudio. Significa más que una preparación para la vida de hoy. Abarca todo el ser y todo el período de existencia accesible al hombre. Es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. Prepara al estudiante para la alegría de servir en este mundo, y para una alegría superior provista por un servicio más amplio en el mundo por venir (White, 1964, p.13).

El Sistema Educativo Adventista es Cristocéntrico. Guiado en la creencia del Espíritu Santo, el carácter y los propósitos de Dios pueden entenderse como revelados en la naturaleza, la Biblia y en Jesucristo. Las características distintivas de la educación adventista, basadas en la Biblia y los escritos de E. G. White, resaltan el propósito redentor de la verdadera educación: que es restaurar al ser humano a la imagen de Dios.

58

Como explica la educadora White, la educación adventista es mucho más importante que el conocimiento académico. Promueve el desarrollo equilibrado de todo el ser espiritual, intelectual, físico y social. Se extiende con el tiempo para abarcar la eternidad. Fomenta una vida de fe en Dios y respeto por la dignidad de cada ser humano. Promueve una actitud de servicio al prójimo motivado por el amor, en lugar de la ambición egoísta; fomenta el máximo desarrollo del potencial de cada individuo.

La Escuela, el Colegio y la Universidad. La Iglesia Adventista del Séptimo Día patrocina, dentro de su sistema educativo mundial, escuelas, colegios y universidades. Todos los niveles de enseñanza adventista se basan en los cimientos establecidos por el hogar y la Iglesia. El educador cristiano actúa en el aula como ministro de Dios en el plan de redención. La mayor necesidad de los estudiantes es aceptar a Cristo como su Salvador e integrar en sus vidas los valores cristianos que los guiarán para servir a los demás. El plan de estudios formal y no formal ayuda a los estudiantes a alcanzar su máximo potencial en el desarrollo espiritual, mental, físico, social y vocacional. La preparación de los estudiantes para una vida de servicio orientada hacia su familia, Iglesia y comunidad; es el objetivo principal del trabajo realizado por las escuelas, colegios y universidades.

Breve Estructura del Sistema Educativo Adventista en el marco de la Ley Peruana. Todo servicio educativo que se brinda en el país está sujeta a la Constitución Política del Estado y la Ley General de Educación, dentro de este marco existen dos instancias, como dos subsistemas: uno formal y el otro informal. Llamamos formal a una educación sistematizada y legal que se apertura bajo dos modalidades: Educación privada y estatal. Se da por niveles, según edad y grado, sujeto a supervisiones y certificaciones garantizadas por el Estado. En cambio, la educación informal no está sistematizada, es una educación libre a criterio de cada familia, o por medio de actividades educativas especiales o específicas; donde ciertos conocimientos tienen que

ser validadas por la sociedad, como los principios, valores y hábitos.

Los Colegios Adventistas están dentro de este nivel legal; sin embargo, está patrocinado jurídicamente por la (IASD). Está sujeto a las mismas leyes del estado peruano siempre con una particularidad pedagógica y con una trayectoria educativa que abarca más de cien años, compartiendo la calidad de sus servicios educativos en Costa, Sierra y Selva del Perú y el mundo.

Modalidades o Niveles del Sistema Educativo Formal Adventista. Los niveles del sistema educativo adventista son etapas graduales del proceso educativo, donde la promotora, IASD, ha establecido Instituciones Educativas en todo el ámbito nacional, caracterizados por objetivos propios en función de los diferentes estados del desarrollo educativo de los educandos. Los niveles de formación educativa son:

- Educación inicial
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación superior.

Los Líderes Directivos

Llamamos directivos al equipo de administradores de todas las instituciones educativas adventistas, a nivel nacional, que en el afán de servir asumen el liderazgo educativo, promoviendo los propósitos espirituales, sociales y académicos y; su influencia se considera por encima de los agentes involucrados en el sistema. La institución patrocinadora: Iglesia Adventista del Séptimo Día, confía toda la responsabilidad en sus cuadros directivos a nivel nacional y finalmente son directos responsables de la gestión y el clima organizacional.

Indudablemente recae sobre su liderazgo toda la preparación filosófica y los principios axiológicos de la organización. La escritora White, resume el principio de la

60

actitud y el valor del liderazgo, en nombre de Dios expresa que:

La mayor necesidad del mundo es la de hombres que no se vendan ni se compren; hombres que sean sinceros y honrados en lo más íntimo de sus almas; hombres que no teman dar al pecado el nombre que le corresponde; hombres cuya conciencia sea tal leal al deber como la brújula al polo; hombres que se mantengan de parte de la justicia, aunque se desplomen los cielos. (White, 1964, p.54)

Cualquier directivo reconoce estos principios y asume que la vida es una totalidad y no un fraccionamiento de facultades intelectuales, afectivas, motrices o espirituales. Existe fundadas razones para no cometer errores de fraccionamiento o muestras de apariencia de alguna facultad. La preocupación de todos debe ser la formación integral de su ser para denotar resultados prácticos de su estilo de vida y no vivir solo por la preocupación intelectual sumido en el fiel cumplimiento de los programas.

La misma educadora presenta como ejemplo de los directivos, el liderazgo horizontal de dos personajes bíblicos: José y Daniel. Líderes leales y honrados de quienes asegura que fueron: fieles a Dios de quien eran representantes. “Estos hombres fueron honrados por la nación entera tanto en Egipto como en Babilonia. Un pueblo pagano y todas las naciones con las cuales estaban relacionados, contemplaron en ellos una ilustración de la bondad y beneficencia de Dios, una ilustración del amor de Cristo” (White, 1964, p. 53).

La educación de los directivos no es solo acto cognoscitivo, está influido también por la carga afectiva de educar la voluntad bajo la perspectiva divina que coadyuven su liderazgo con un clima organizacional consecuente, White (2008) enfatiza:

Necesitamos conocimiento que fortalezca la mente y el alma, y nos haga mejores hombres y mujeres. La educación del corazón es mucho más importante que lo que se toma de los libros. Es bueno, incluso esencial, tener algún conocimiento

61

del mundo en que vivimos; pero, si no tenemos en cuenta el valor de la eternidad, experimentaremos un fracaso del que nunca nos recuperaremos. (p. 55)

Funciones de los Directivos

Cada Institución Educativa cuenta con un Reglamento y Manual de Organización y Funciones, en dicho documento se establecen las políticas del servicio educativo local, regional y nacional.

La efectividad de la administración educativa de una organización no depende del éxito de un área específica, sino del ejercicio de una coordinación equilibrada entre las etapas del proceso administrativo y el desempeño adecuado de las actividades de las principales áreas funcionales. Abordamos el concepto de administración como parte del liderazgo de liderazgo, donde Navarro (1999), describe a la administración como la actividad que facilita la consecución de objetivos a través de otras personas, logrando resultados mediante su participación activa y enfrentando problemas con su colaboración. En este sentido el administrador enfoca sus esfuerzos en incentivar la cooperación de su equipo para alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, Reyes (1992) define a la administración como un sistema organizado de normas orientadas para alcanzar máxima eficiencia en la estructuración y gestión de un organismo social. Esta perspectiva destaca la importancia de las reglas para organizar el trabajo colectivo de un grupo, enfocándose en la productividad a nivel social. Se establecen conceptos administrativos como una habilidad para el logro de metas corporativas reflejados en la productividad.

Cargo: Director. Es la primera autoridad del centro o programa educativo, responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico-pedagógicas y administrativas de la institución. Su objetivo es lograr y preservar un grupo de trabajo humano cuyas

62

características estén de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas apropiados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, sus funciones son:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades de la empresa.
- Gestionar, ejecutar y controlar la adquisición y el suministro de los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para apoyar el logro de los propósitos y propósitos propuestos.
- Administrar recursos económicos y personal, que cada fondo vaya a su lugar y que la persona esté de acuerdo con su capacidad.
- Dar seguimiento a la planificación que es la base de nuestro desarrollo.
- Velar porque se cumplan las normas y políticas de la empresa.
- Generar recursos y materiales según la necesidad por departamento.

Cargo: Director Académico. Se encarga de llevar a cabo la gestión académica en el Centro Educativo correspondiente al nivel y modalidad asignados; En el caso de los Centros Educativos Integrados, compuestos por dos o más centros que abarcan distintos niveles y/o modalidades, sus responsabilidades incluyen:

- Garantizar, desarrollar supervisar los aspectos didácticos.
- Gestionar registros escolares completos y adecuados para los estudiantes.
- Asegurar la custodia y veracidad de las calificaciones estudiantiles.
- Gestionar las comunicaciones externas e internas relacionadas con las actividades docentes.
- Cooperar con la administración y el equipo docente para el desarrollo integral del alumnado.
- Resolver conflictos que involucren tanto al personal docente como a los estudiantes.

63

- Orientar a los estudiantes en la elección de su futura carrera profesional.
- Asegurar un alto desempeño académico en los estudiantes.
- Ofrecer talleres y conferencias sobre temas como hábitos de estudio, autoestima, valores, relaciones interpersonales, entre otros, dirigidos tanto al personal docente como al estudiantado.

Cargo: Contador-Tesorero. Esta área es responsable de obtener fondos y la provisión de capital que se utiliza en la operación de la empresa tratando de tener los medios financieros necesarios para cada uno de los departamentos con el objetivo de que puedan funcionar correctamente. Funciones principales:

- Mantener al día los registros contables.
- Proporcionar la información requerida por sus superiores de las finanzas de la institución en el momento en que la soliciten.
- Dar sugerencias sobre resultados financieros.
- Recibir los pagos mensuales de los estudiantes.
- Administrar los fondos.

El Capellán. Los servicios que proporciona el bienestar espiritual y social del personal académico y no académico, como estudiantes y padres de familia en general, principales funciones:

- Organizar todas las actividades espirituales del centro educativo.
- Visitación organizada a los hogares de los alumnos y profesores.
- Atención de consultorías espirituales.
- Terapia espiritual para casos de alumnos “problemas”.
- Cumplir con la enseñanza bíblica.
- Elaborar el rol de predicadores para los cultos matutinos para alumnos y profesores.

64

- Elaborar planes para proyección espiritual en la comunidad.
- Programar semanas de énfasis espiritual para alumnos, profesores y padres de familia.
- Realizar los estudios bíblicos para promover la formación en valores.
- Asistir y apoyar las actividades extra curriculares.
- Organizar campañas evangelistas y la recolección anual como una ayuda social.

Compromiso Docente en el Liderazgo de los Directivos

En la obra educativa adventista, el docente es un profesional, y como tal debe contemplar ciertos requisitos y cualidades morales y espirituales que se exigen para ejercer influencia en su interrelación magisterial. Es de consideración su participación como gestores de una organización y debe ser considerado su participación como un agente de cambio.

El equipo docente deberá estar libre de prejuicios para que pueda extraer testimonios y principios esenciales que presenta la historia de la educación adventista, aquellos valores que por su sólida racionalidad soportan los conflictos de todos los tiempos. Un docente consciente de su dignidad humana, valorará la dignidad de sus semejantes fomentando a generar libremente proyectos individuales de características éticas y morales.

La educadora E. White resalta la participación de los docentes como protagonista del que hacer educativo, haciendo hincapié del perfil docente expresa:

Los padres y maestros ciertamente no están preparados para educar adecuadamente a los niños si no han aprendido primero la lección de dominio propio, tolerancia, bondad y amor. Una gran responsabilidad pesa sobre los hombros de los educadores. Son responsables de sus palabras, del tono en que las

65

dicen; de sus silencios, de sus gestos, de los contenidos de sus enseñanzas, de las experiencias en las que involucran a los estudiantes, de los ejemplos que dan con su propio comportamiento, de su vida pública, los hábitos y principios de un maestro que deberían ser considerado de mayor importancia que su preparación literaria. (White, 2008, pp. 9 -11)

El educador está llamado a buscar, aceptar, amar, vivir y transmitir la verdad. La única verdad, éticamente hablando, es que siempre que se debe decir la verdad, hay que decir la verdad. El equipo docente no debe ser indefinido con respecto a los problemas vitales que afectan la existencia y el quehacer de la organización. Para esto cuentan con la cosmovisión educativa adventista y tienen que tomar una postura correcta dentro del clima organizacional, no siempre con una visión de naturaleza científica, sino filosófica para poder convivir con respuestas satisfechas a las diferentes interrogantes de la vida gregaria. El maestro debe tolerar las diferencias individuales, siempre que éstas no afecten el buen desempeño del grupo. Esto logrará un grupo heterogéneo que generará propuestas innovadoras que apuntarán al mismo fin del liderazgo de los directivos.

Materiales y Métodos

Delimitación Espacial y Temporal

Nuestra delimitación espacial cuenta con la Unión Peruana del Norte, Organización Adventista constituido legalmente en Lima-Perú, promotora de la obra educativa adventista en la Región Lima y Norte del país. Dividido en: Asociación Nor Pacífico (ANOP), con sede en Trujillo; Asociación Peruana central Este (APCE), con sede en Lima; Misión Central Oeste del Perú (MICOP), con sede en Lima; Misión Nor Oriental (MNO), con sede en Tarapoto; Misión Peruana del Norte (MPN), con sede en Chiclayo. En su mayor parte se extiende por el Norte, abarcando regiones: Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La libertad, Ancash; destacando en la zona oriental: San Martín.

Limita por el norte, con los países de Ecuador y Colombia; por el sur con el departamento de Huancavelica; por el este con los departamentos de Junín, Pasco, Huánuco, Ucayali, Loreto y Amazonas; y por el oeste con el mar Pacífico. Como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Instituciones Educativas Adventistas de la UPN

COLEGIOS		Docentes	
		Primaria	Secundaria
MICOP	Institución Educativa Adventista "Alborada" – Callao	8	11
	Institución Educativa Adventista "Unión Los Olivos" – SMP	8	12
	Institución Educativa Adventista "El Santa" – Chimbote	8	11
	Institución Educativa de Gestión Privada "Chimbote" (Inicial y Primaria hasta 6°)	8	
	Institución Educativa Adventista "Ricardo Palma"- Huacho	9	11
	Institución Educativa Adventista "Anexo El Santa Nuevo Chimbote"	8	11
	Institución Educativa Adventista "Jesús el Sembrador" – Carabayllo	8	11

67

	SUB TOTAL	57	67
ANOP	Colegio Adventista "El Porvenir"	11	13
	Institución Particular Adventista "Cajamarca" (Inicial)	4	
	Colegio Adventista "José de San Martín"	12	13
	Colegio Adventista "Daniel Alcides Carrión"	12	9
	Colegio Adventista "Jesús de Nazareth"	14	13
	SUB TOTAL	53	48
APCE	Institución Educativa Adventista "Eduardo Forga"	6	17
	Institución Educativa Adventista "El Buen Pastor de Canto Rey"	10	14
	Institución Educativa Adventista "Huaraz" (Inicial y Primaria hasta 6°)	9	
	Institución Educativa Adventista "España"	10	15
	Institución Educativa Adventista "Buen Pastor de Ñaña"	7	13
	SUB TOTAL	42	59
MPN	Institución Educativa "Sullana" – Sullana	13	10
	Institución Educativa "Piura" – Piura	8	15
	Institución Educativa "Utcubamba" - Bagua Grande (Inicial y Primaria hasta 6°)	12	
	Institución Educativa "Esteban López Serván" – Jaén	8	12
	Institución Educativa "Las Américas" – Tumbes	8	10
	Institución Educativa "Lambayeque" (Inicial, 1° y 2°)	7	
	Institución Educativa "Chiclayo" - Chiclayo (Inicial y Primaria hasta 6°)	15	
	Institución Educativa "Pimentel" - Pimentel (Secundaria)		16
	Institución Educativa del Séptimo Día "Bagua"	8	10
	SUB TOTAL	79	73
MNO	Institución Educativa Adventista "Siegfried Neuendorff" - Soritor (Inicial y Primaria hasta 6°)	6	
	Institución Educativa Adventista "Alto Mayo" – Rioja	9	7
	Institución Educativa Adventista "José de San Martín" – Tarapoto	15	10
	Institución Educativa Adventista "Moyobamba"	14	10
	Institución Educativa Adventista "Nueva Cajamarca" - Nueva Cajamarca	8	10
	SUB TOTAL	52	37

Para el caso del presente estudio trabajaremos con ocho Asociaciones Educativas de toda la Unión Peruana del Norte, distribuidos entre las regiones, arriba destacadas.

Tomando en cuenta las Asociaciones Educativas con niveles de Primaria y Secundaria.

La delimitación temporal, considera el periodo 2017, año académico laborable;

68

previa coordinación con los administradores de cada Asociación Educativa Adventista, perteneciente a la Unión Peruana del Norte, con sede principal en la ciudad de Lima.

Población y Muestra

En esta investigación, del 100 % de docentes y auxiliares, la muestra estará conformada por 158 docentes, muestra aleatoria de los ocho Asociaciones Educativas de la Unión Peruana del Norte. Todos los docentes están establecidos y domiciliados en la zona cercana al Plantel. El promedio del nivel social y económico de los docentes es de clase media; mayormente jóvenes, conformado por hombres y mujeres; cuyo estado civil oscila entre solteros y casados. El muestreo es no probabilístico de tipo intencionado: a medida que el investigador determine el lugar y la muestra con la que se trabajará.

La distribución de los docentes entrevistados según la asociación o misión se muestran a continuación:

Tabla 7

Docentes entrevistados según la Asociación o Misión a la cual pertenece la Institución

Educativa

Asociación o Misión	Frecuencia	%
Misión Nor Oriental (MNO)	38	24.05
Misión Peruana del Norte (MPN)	33	20.89
Misión Centro Oeste del Perú (MICOP)	31	19.62
Asociación Peruana Central Este (APCE)	21	13.29
Asociación Nor Pacífico (ANOP)	35	22.15
Total	158	100.00

Técnicas de Muestreo

En esta investigación, del 100 % de docentes y auxiliares, la muestra estará conformada por 158 docentes, muestra aleatoria de los ocho Asociaciones Educativas de la Unión Peruana del Norte. Todos los docentes están establecidos y domiciliados en la zona cercana al Plantel. El promedio del nivel social y económico de los docentes es de clase

69

media; mayormente jóvenes, conformado por hombres y mujeres; cuyo estado civil oscila entre solteros y casados. El muestreo es no probabilístico de tipo intencionado: a medida que el investigador determine el lugar y la muestra con la que se trabajará.

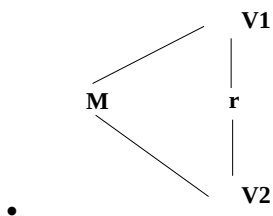
Tipo de Investigación

No experimental. Se recolectará datos del momento y en un tiempo único. No sujeto a manipulación de variables; con el propósito de describir variables y determinar su incidencia e interrelación en un momento determinado.

Diseño de Investigación

Descriptivo, correlacional, Transaccional o transversal

El diseño es descriptivo correlacional, ya que se describirán las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego determinar el grado de relación existente entre ambas según criterios de signo, magnitud y significancia. Transversal, porque tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables.



V1= Primera variable: Estilos de liderazgo de los directivos.

V2= Segunda variable: Clima organizacional del sistema educativo adventista.

M= Intervención para determinar la relación entre las variables presentadas

r = Relación entre las variables.

70

Hipótesis

Hipótesis Principal

Existen relaciones significativas entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional según la percepción de los docentes del sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Hipótesis Derivadas

- Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.
- Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.
- Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.
- Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Variables de la Investigación

Variable Independiente

Estilos de liderazgo de los directivos.

Variable Dependiente

Clima organizacional del sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Técnicas de Recolección de Datos

La encuesta es una técnica para adquirir información de interés sociológico, a

71

1 través de un cuestionario elaborado previamente, a través del cual se puede conocer la opinión o evaluación del sujeto seleccionado en una muestra sobre un tema dado. En la encuesta, a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de ninguna persona que colabore en la investigación.

La encuesta, una vez aplicada, contará con una estructura lógica, rígida, que permanecerá inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se elegirán de manera especial y las posibles variantes de las respuestas estándar se determinarán de la misma manera, lo que facilita la evaluación de los resultados mediante métodos estadísticos.

16 Para medir las variables de estudio, se utilizarán dos tipos de encuestas, los instrumentos han sido elaborados en base a la lectura, exhaustiva, de los mismos autores que discutieron los perfiles y características de los estilos de liderazgo como del clima organizacional, en estudio:

- a. Estilos de Liderazgo:
- Democrático y Autocrático de Vroom, Yetton, White y Lippit (1973);
 - Transaccional, Transformacional y Laissez Faire de Burns, Bennis, Bass y Avolio (1973); y Liderazgo Espiritual basado en la Biblia. (Reina-Valera 1960).
 - Algunas dimensiones han sido elaboradas por César Ruiz Alva (2009) en su tesis de grado en la Universidad Antenor Orrego, Escuela Profesional de Psicología; sin embargo, para los objetivos e hipótesis de la presente investigación fueron adaptadas directamente por el autor de esta investigación. Sin duda, serán sometidas y validados por juicio de expertos profesionales de la tesis en estudio.
- b. Clima organizacional: Rensis Likert (1969) Halpin y Croft (1963).

177

Algunas dimensiones han sido elaboradas por el Mg. Salomón Berrocal Villegas (2007), de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, la Cantuta; No obstante, para los objetivos e hipótesis de la presente investigación fueron adaptadas directamente por el autor de esta investigación. Las cuáles serán sometidas y validados por juicio de expertos profesionales de la tesis en estudio.

Técnicas para el Procesamiento y Análisis de los Datos Obtenidos

La encuesta sobre los estilos de liderazgo y clima organizacional será aplicada de manera individual a todos los docentes y auxiliares de las Asociaciones educativas adventistas en una sola oportunidad, por el mismo investigador. Asimismo, cada encuesta será guardada en un sobre manila y lacrado con una cinta adhesiva; el propósito es evitar la pérdida de los cuestionarios. Terminada la encuesta, se procederá a guardar y lacrar de la misma manera en que fue transportado; pero, será clasificado de acuerdo a cada Asociación Educativa, a fin de evaluar la cantidad de participantes por Institución Adventista. Posteriormente se ordenará por variables, para criterios estadísticos. Se hará uso de las herramientas de análisis que proporciona la estadística descriptiva en la sistematización de datos, SPSS. El estudio cuantitativo de datos y la interpretación de resultados serán obtenidos por la aplicación de ambos instrumentos que determinarán la correlación de las variables en estudio.

Propuestas de un Liderazgo no Jerárquico sino Colectivo, Estilo Discípulo Y Clima Organizacional Consecuente, desde la Perspectiva Bíblica

White (2008) comenta que: “No hay situación en la vida, no hay fase de la experiencia humana, para la cual la Biblia no contenga instrucciones valiosas. Gobernante y gobernado, amo y sirviente, comprador y vendedor, prestador y prestatario, padre e hijo, maestro y discípulo: todos pueden encontrar lecciones de valor incalculable (p. 55).

El Principio de Liderazgo desde los Orígenes

Cuando uno estudia la Biblia desde el libro de Génesis 1: 27 -28; 2:15 de inmediato descubrimos **que todos somos creados a imagen y semejanza de Dios,** consecuentemente todos fuimos llamados para sojuzgar la tierra. Esto demuestra un principio de vida perfecta, dotado de un libre albedrio, con plena capacidad de liderazgo, cuyas facultades emocionales, espirituales, sociales y corporativas serían sostenidos por un liderazgo colectivo, estilo discípulo: en ocasiones vertical u horizontal. Vertical, porque conocer a Dios es un sistema de vida espiritual consecuente y; horizontal, un sistema de vida que pueda desarrollar: 1. Su propia identidad 2. La de su familia. 3. La iglesia y 4. La de su comunidad o descendencia en pleno.

La misma Palabra de Dios anuncia en el libro de Génesis 6: 5 que el pecado ciertamente bloqueó las facultades mentales, espirituales y sociales; y con esto dejó distorsionado los dones y talentos de una vida de liderazgo comunitario y eclesástico, nuestros primeros padres a la verdad lideraban la tierra. El pecado ciertamente causó resultados de un sentimiento de fracaso, conformismo, de miedo, de traumas, fobias, la baja autoestima, egoísmo, orgullo, discriminación y otros males; que terminó la sociedad en manos de unos cuantos caciques, príncipes, reyes dominantes que van adelante y otros que solo tienen que seguir sin propósito alguno.

Nuevamente Dios, Creador, Maestro y Redentor, restauró su creación a través de

la multitud de fieles. Perfeccionando la capacidad y voluntad de sus líderes por familias. Restauró la familia de Adán y Eva, vivió 930 años compartiendo su liderazgo discipulado, de forma oral y con gran ejemplo de vida, que mantuvo una generación unida a los caminos de Dios. Matusalén vivió 969 años pasando por Noé, Abraham, Jacob, llegando hasta Moisés y muchos otros; todos compartiendo una sola doctrina, una filosofía, una sola cosmovisión y un sólido liderazgo colectivo, influyente y flexible, al estilo discípulo. No eran líderes dominantes, no se clasificaban ni se identificaban estilos, había la gran necesidad de motivar, educar y formar una comunidad de discípulos y líderes, que sean cabeza y no cola; cuyo testimonio sea la restauración de un liderazgo colectivo de influencia y clima organizacional corporativo, cuyo diseño y modelo educativo sea único para todos.

Lowney (2004a) después de servir en la orden de los jesuitas en Roma, y parte en la gran compañía de J.P. Morgan de los EE.UU. comparte algunas experiencias de un liderazgo discipulador, con una línea de pensamiento colectivo y corporativo, dinámico y no estático; como sucede en la vida de sus discípulos, algunas Jesuitas: “obra como si el éxito pendiera de tu sacrificio; a la vez, ten la certidumbre como que todo proviene de Dios. Aun cuando es verdad que Dios puede expresar su mensaje por medio de un burro, sin duda es un milagro. Provocamos a Dios cuando exigimos un milagro. Cuando una persona llega a esta situación con una carencia de sentido común e intenta lograr el éxito con solo orar por ese milagro” (p. 8).

Se asume que los primeros pioneros como los primeros líderes, humanamente, sin depender de nadie, más que de su misión y toda su capacidad física, pudieron lograr, sincronizadamente, los propósitos institucionales; sin desconocer el don de la vida como un legado divino. Estos ejemplos de liderazgo, colectivo, corporativo, al estilo discípulo; fueron vividos por grandes organizaciones religiosas como: los Jesuitas, Valdenses,

Movimiento Adventista y otros; quienes gestaron los cimientos de grandes organizaciones académicas, espirituales y sociales en el mundo.

Perfil del Liderazgo Colectivo y Corporativo de los Discípulos

De nuestros conceptos de liderazgo en los capítulos anteriores, del presente trabajo de investigación, deducimos que los autores relacionan el perfil de un líder mayormente a una persona que tenga ciertas virtudes y condiciones para denotar quién podría ser un líder para luego establecer los modelos jerárquicos o tipológicos bastante estereotipados; concluyentes a ejercer: Funciones o cargos y tener poder o mando en las organizaciones.

Contradictoriamente la Biblia, en San Mateo 4: 18 - 22; Jesús, presenta a un puñado de doce hombres, comunes y corrientes; el perfil psicológico y personal de cada discípulo era controversial y muy discutido. Más de uno pondría en tela de juicio la participación individual y colectivo de su liderazgo, en un proyecto espiritual universal y eterno. Sin embargo, el Maestro escogió aleatoriamente, como una muestra de que el discipulado como el liderazgo no nace sino se hacen en el camino del servicio.

En el libro de San Marcos 9: 34, los discípulos discutían quién sería el mayor o el jefe después que Jesús se fuera. El Maestro les llamó y reprendió por esta desacertada idea de ser el primero, mayor o jefe; antes les dijo: "... entre vosotros no será así." Al contrario, el que desee ser grande entre vosotros, debe ser vuestro servidor." En clara alusión, en que los discípulos ya eran líderes en el servicio, no necesitaban alcanzar un status o posición, para ser líderes y luego iniciar su servicio.

Este enfoque resalta que el liderazgo no depende del cargo, sino de la Influencia. La influencia y el liderazgo no siempre dependen de la jerarquía.

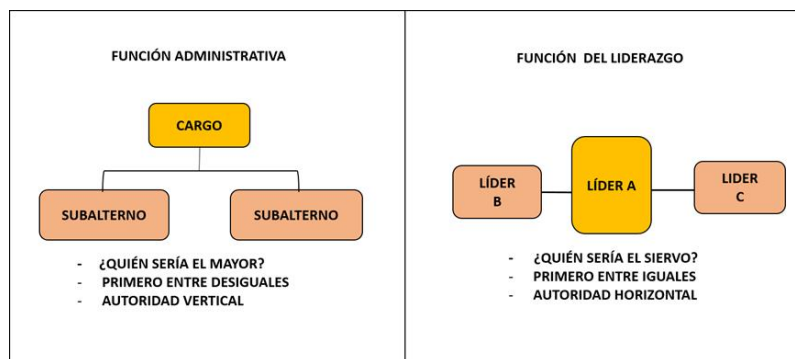
Una persona puede liderar a través de su experiencia, de sus conocimientos, de su habilidad para inspirar o de su ética de trabajo, independientemente de su posición en la

76

organización. Por ejemplo, un empleado sin rol formal de liderazgo podría asumir una postura de liderazgo en momentos clave, como durante una crisis o al trabajar en un proyecto. Esta capacidad de influir en los demás y motivarlos a trabajar hacia un objetivo común es una manifestación de liderazgo. Como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

¿Quién sería el mayor o quién sería el siervo?



El liderazgo de los discípulos se dio en un contexto no de funciones o cargos; sino en un contexto de servicio. No se pretende subestimar cargos, son honrosos los cargos que la sociedad encomienda por razones de responsabilidad. Sin embargo, el discipulado como el liderazgo colectivo, visto como un estilo de vida, una habilidad íntima, como un hábito permanente en el trabajo y fuera de ella; es una forma de compartir el liderazgo con la esperanza de ver realizadas el comportamiento misionero, innovador e íntegro de sus futuros líderes.

La Biblia presenta a Jesús, el Maestro que los juntó, formó y transformó sus vidas. Ahora invita a conformar el equipo de: "la gran comisión" Y les dijo: "...Por tanto, id, y haced discípulos..." (San Mateo 28:19) en contraste con los modelos individuales y clasificatorios de un estilo exclusivo. Es explícito el don de un liderazgo discipulador, encomendado no a una sola persona; sino a un conjunto de personas, con una misión

77

colectiva y corporativa, de formar primero discípulos, y luego todos a la vez ser líderes. Podemos atrevernos a definir el liderazgo de los discípulos como: discípulos formando discípulos; en función a una visión y misión. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías, doctrinas, sistemas o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores y que encausen un clima de salud óptima.

El discípulo es la persona que es educada en una doctrina o sigue una línea de pensamiento, y líder es la persona capaz de guiar e influir constantemente, con su discipulado, a otras personas. Es indudable la estrecha relación entre el discipulado y liderazgo colectivo. Después de todo el Maestro llamó a la gente común para hacerlos discípulos y consecuentemente líderes extraordinarios. En todo este proceso, el tema de liderazgo de Jesús, **juega un papel importante en el tiempo y espacio**. Los discípulos sufrieron procesos de cambios conductuales en el sistema de saber, conocer y hacer. Un equipo unido en propósitos; que sin duda podrían errar o tal vez abandonar el sistema uno o dos del grupo, caso Judas o Pedro; pero no el resto de los diez.

Cowney (2003) afirma que lo que sucede a menudo hoy para el liderazgo es un reemplazo vano de la técnica por la sustancia. Reafirma el liderazgo exitoso de los jesuitas porque descartaron **el estilo de liderazgo** atroz **para concentrarse más bien en engendrar cuatro valores verdaderos como sustancia del** liderazgo: conocimiento, ingenio, amor y heroísmo.

En otras palabras, los jesuitas equiparon a sus aprendices para tener éxito, formándolos como líderes que:

- Comprender **sus fortalezas, debilidades, valores y tener una visión del mundo.**
- Innovaron con confianza y se adaptaron **a un mundo cambiante.**
- Tratarán **al prójimo con amor y una actitud positiva; y fortalecerse a sí mismos y a otros con aspiraciones heroicas.**

78

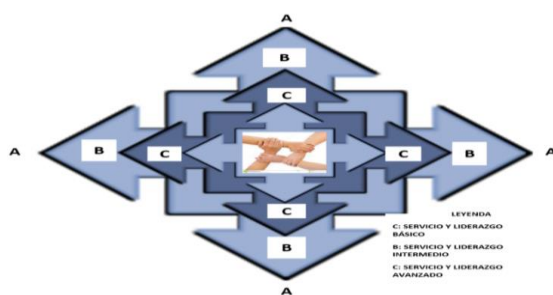
Un Nuevo Reto de Liderazgo Colectivo y Corporativo, al Estilo Discípulo.

Cada nivel de organización depende del liderazgo de alguien, cada persona tiene un potencial de liderazgo; los discípulos no pretendían vender el término de liderazgo, ellos simplemente practicaron y vivieron formando discípulos y más discípulos, inherente a un clima organizacional del total unidad en la diversidad. Como comparte Maxwell (2005) de que el liderazgo es una decisión que la persona las toma, no es un lugar donde uno tiene que sentarse; cualquiera persona puede ejercer su liderazgo en la entidad o lugar donde esté.

El presente diagrama ilustra el efecto multiplicador de un liderazgo en equipo, cuyo crecimiento se da en todos los aspectos de la vida y podemos apreciar lo siguiente: a mayor liderazgo colectivo y corporativo, al estilo discípulo; mayor clima organizacional saludable. Cada organización cuenta con niveles de servicio básico, intermedio y avanzado; estos niveles de servicio obligan a la vez promover y desarrollar niveles de liderazgo básico, intermedio y avanzado. En cada nivel, los valores personales y colectivos evolucionan en todos los aspectos de la vida.

Figura 6

Liderazgo colectivo y corporativo, estilo discípulo: $C+B+A = A-B-C$. (Por el autor)



En la vida moderna de hoy, muchos pueden preguntarse ¿qué podemos aprender acerca de los estilos de liderazgo de unos cuantos y humildes discípulos para nuestro siglo

79

XXI? es verdad, no nos dicen qué teorías, qué estilos aplicar o qué es ser un líder; pero si nos dicen quiénes son los líderes, cómo viven y cómo llegaron a ser discípulos- líderes, después que fueron simples miembros. Los discípulos nos dejaron un modelo de liderazgo contrario a los estilos modernos, comerciales clasificatorios, muy elegantes por su comodidad de cada estilo; lleno de tácticas y estrategias que a veces es difícil de alcanzar. No tomaron el liderazgo como un oficio para ir a trabajar; sino como un estilo de vida para disfrutar dentro y fuera del hogar.

Scroggins (2017) asevera que cuando otra persona te está diciendo lo que tienes que hacer, no tienes que liderar nada. Ni siquiera tienes que pensar. Tan solo aprendes a poner tu mente en punto neutro y te dejas llevar. Cuando otra persona te dirige, es como si nada quedara por liderar. De modo que tan solo esperas. Muchas veces llegamos a considerar la autoridad posicional como un prerequisite para un liderazgo eficaz. Vivimos en una cultura basado en la autoridad, donde ciertas posiciones poseen una autoridad y una responsabilidad inherentes. Sin embargo, todos sabemos que la autoridad posicional solamente no equivale a un liderazgo eficaz. Si un líder no inspira confianza, él o ella será capaz de efectuar cambios. La influencia siempre ha sido, y será, la divisa del liderazgo.

El discipulado muestra un estilo de liderazgo, no en función a un cargo, sino como un estilo de vida, un hábito de vida que renace de lo más profundo de su ser; producto de su total convicción e identidad con el sistema, establecido por Dios, desde el principio del Universo. Un modelo de liderazgo corporativo de todos y en todos, aplicable no solo para una labor organizacional sino también en las actividades ordinarias de la vida; cuyo clima organizacional termina en la feliz unidad de los propósitos.

El Liderazgo es una dinámica colectiva en lugar de pensar en el liderazgo como algo que solo ejerce una persona a la cabeza, este concepto lo presenta como una dinámica que puede emanar de cualquier miembro del equipo. Cualquier persona,

80

independientemente de su puesto, puede influir positivamente en su entorno, aportar ideas valiosas, resolver problemas y ayudar a otros a alcanzar sus objetivos. Este tipo de liderazgo, que algunos llaman “liderazgo distribuido” o “liderazgo compartido”, reconoce que todos tienen la capacidad de liderar en alguna medida, aunque no tengan un rol formal de liderazgo. El liderazgo distribuido o compartido es una herramienta analítica basada más en las relaciones que en las acciones individuales (Bennett, 2003).

El liderazgo no es un conjunto rígido de comportamientos o un solo estilo, sino que varía según las circunstancias y las personas involucradas. Implica que el estilo de liderazgo cambia y se adapta de acuerdo con la situación. Debe ser flexible a la vez, en algunos momentos, puede ser necesario un liderazgo orientado a las personas y la empatía, mientras que, en otros, el liderazgo enfocado en la toma de decisiones rápidas y la eficiencia es más adecuado, “en su sentido de mayor implicación y compromiso; es decir, participación de la comunidad en la toma de decisiones relativas a las cuestiones de organización, de gestión de recursos y pedagógicas” (Murillo, 2006, p.162). Así, el clima organizacional educativo es más impactante en el logro de sus metas verticales y horizontales según el modelo de servicio organizacional.

Se sostiene la tesis de un entorno de liderazgo colectivo cuando una organización reconoce que “todos pueden mostrar su liderazgo”, fomenta un entorno en el que todos se sienten responsables del éxito colectivo. Este tipo de cultura organizacional permite a las personas tomar la iniciativa, expresar sus opiniones y asumir un papel activo en los desafíos y las oportunidades de la empresa. Así, cada miembro del equipo puede sentirse empoderado para liderar desde su rol, y no depender únicamente de una figura de autoridad para guiar al grupo.

Scroggins (2017) asevera acerca de la identidad de un líder como la total concepción que uno tiene de sí mismo, sean buenas o malas. Son estas creencias básicas

81

sobre uno mismo las que se repetirá a lo largo de la vida. La conversación constante más importante que mantiene uno en la vida es la que tiene consigo mismo a diario. Existen cinco componentes básicos de identidad: Tu pasado, las personas que te importan, tu personalidad, tu propósito y tus prioridades.

Dinámica de un Liderazgo Colectivo o en Equipo

Cada discípulo-líder encontró su identidad en el sistema de trabajo colectivo y corporativo. No había necesidad de preguntarse todos los días lo que han de hacer, la misión y el compromiso con Dios era claro. La meta y el futuro estaba trazado, ubicaban en el camino correcto a los nuevos equipos de servicio; expertos en la motivación e inspiración, previa satisfacción de las necesidades básicas. Frente a una crisis doctrinal, por dramático que pueda ser, acudían a un concilio y allí en la multitud de líderes buscaban una solución corporativa.

Maxwell (2005), analizando los mitos de dirigir una organización desde la zona intermedia comenta, en el contexto clásico de liderazgo de: Wallace, Churchill, Gandhi, Martín Luther, Lincoln; cada una de estas personas fueron grandes líderes. Cada uno causó un impacto que ha tocado cientos de miles, por no decir millones, de personas. Sin embargo, sus grandes hazañas no siempre nos pueden dar buenas interpretaciones, cada escena también pueden darnos una mala interpretación. Para Maxwell, en la realidad el 99 por ciento de todo el liderazgo no se da desde la cima sino, desde la zona intermedia de una organización. Por lo general, una organización tiene solo una persona como líder. Plantea una pregunta: ¿Qué puede hacer usted, si no es esa persona?

Cuando las personas comienzan en la parte inferior de una organización, generalmente realizan un número limitado de tareas que se les asignan. Estas tareas pueden ser desafiantes, pueden ser física y mentalmente exigentes. El liderazgo requiere de la habilidad para hacer muchas cosas bien. Es irónico que, para poder ser líderes en la cima,

82

menos cosas se tienen que hacer, con gran excelencia. Los líderes intermedios, por otro lado, generalmente experimentan el desafío de la orquesta a diario. Deben realizar tareas y tener conocimientos más allá de la experiencia personal. Y a menudo se ven obligados a lidiar con el cambio de múltiples prioridades, teniendo recursos y tiempo limitados.

Maxwell (2005, p. 44-45)

El siguiente diagrama mostrado en la Figura 7 ilustra la dinámica que la mayoría de los líderes intermedios enfrentan:

Figura 7

Dinámica de los líderes intermedios de una organización. Por Maxwell (2003).



El liderazgo de los discípulos se da en un contexto de función o servicio. El Liderazgo colectivo al estilo discípulo se puede definir, como: discípulos formando discípulos, en función a una visión y misión. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías, doctrinas, sistemas o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores y que encausen un clima de salud óptima.

Los discípulos no buscaban autopromoción ni exhibición de sus virtudes, como dice Maxwell (2003, p.55) “La autopromoción dice: Si usted no se alaba tocándose la trompeta, nadie lo hará por Ud. La promoción desinteresada dice: solo deseo ayudar para

83

que todos hagamos una bella sinfonía.” Es asunto de educar la mente y el corazón para tener abundancia de entendimiento trabajando en base a resultados que testimonie un liderazgo desinteresado.

Figura 2

Liderazgo de autopromoción y liderazgo de promoción desinteresada. Por Maxwell (2003).

Autopromoción	Versus	Promoción Desinteresada
Yo primero		Los demás primero
Avanzar		Desarrollar
Guardar información		Compartir información
Tomar el mérito		Dar el mérito
Llevar la batuta		Pasar la batuta
Culpar a otros por los errores		Compartir la culpa por los errores
Manipular a los demás		Motivar a los demás

Lowney (2004b, p. 18,19), hablando de un líder autocrático, ilustra su dominio, cuando barre a sus subordinados al frenesí, similar al de los soldados de Enrique V, incluso en inferioridad numérica, se ofrecieron como locos y ganaron la batalla de Harfleur con gloria. Asevera que por dramáticos que hayan sido estos episodios, son un poco insidiosos. Fomentan un modelo de liderazgo al 1 %: 1% del equipo 1 % del tiempo; pero concentrándose en el 1 % de sus tropas, el general pasa por alto los problemas que tiene el 99 % restante. El enfoque limitado que el 1% del tiempo dirige el líder, que culmina en la víspera de la batalla, ignora el otro 99% de las oportunidades que cada líder tiene para hacerse sentir. Esto significa el 1% de las posibilidades que tiene el 1% de los líderes potenciales, o la décima parte del pastel de liderazgo.

84

Los primeros jesuitas fueron un poco más ambiciosos y mostraron un mejor apetito cuando se sirvió el pastel de liderazgo. Dejando a un lado las anteojeras que obligan a los líderes a ver solo como líderes, prepararon a todos los novatos para ser líderes. Rechazaron las teorías del "único gran hombre" y se concentraron en el 99% restante de los líderes potenciales. El autor aclara que más de uno puede pensar que si todos somos líderes entonces todos dirigen, no hay quién siga y sin muchos seguidores no habría verdaderos líderes. Se tiene que admitir que las teorías del único hombre grande no son igualitarias, pero sí reflejan la realidad del liderazgo en el mundo real. Se asume que la mayoría de personas están de acuerdo de que los líderes influyen en los demás y producen un cambio. La pregunta sería ¿qué tipo de influencia o cambio define el liderazgo? Tal vez no los cambios inmediatos sino los mediatos que tiene que ver con la educación y el tiempo que demora cada cambio social (Lowney, 2004c).

En toda organización existen cargos o jefaturas que patentan autoridad y posición; entonces se admite que él es líder, y tiene todo el dominio de una organización. Este cargo tiene muy poco que ver con un liderazgo genuino; antes conduce al mito de creer que líder es aquel que ejerce mando sobre los demás, que puede transformar en corto tiempo las cosas y cuanto más afecte a sus seguidores su mérito aumentará mucho más.

Los seguidores quedan como seguidores y poco o nada de influencia se comparten con los colectivos de una organización. En toda institución el clima organizacional es el resultado de una influencia integradora; cuyo éxito se desarrolla en esa medida para todos. Por ejemplo, el pueblo de Israel, mientras testimoniaban obediencia siempre la victoria o la bendición era para toda la nación; de lo contrario el fracaso también era corporativo; Noé mantuvo a su familia unido al propósito de salvación y toda la institución familiar se salvó de la tragedia del diluvio.

85

Lowney (2004d, p.17-18), enfoca acerca del liderazgo colectivo, bajo una óptica discipulador y destaca lo siguiente:

- Todos somos líderes y lideramos todo el tiempo, bien o mal
- El liderazgo **nace desde adentro. Determina quién soy. Así como que hago.**
- **El** liderazgo no es un acto. Es mi vida, una forma de vida.
- Nunca termino la tarea de convertirme en un líder. Este es un proceso continuo.

Se puede inferir que, si todos somos líderes, nace de lo más profundo, no es un acto es una manera de vivir y nunca dejamos de ser líder; entonces es difícil limitar el liderazgo solo a cargos, funciones o posiciones; cuando en realidad es asunto de disposición.

Moisés y Jetro, Ejemplo de un Liderazgo Colectivo, al Estilo Discípulo (Exodo 18: 13-27)

Dios en su debido tiempo y según proyectos institucionales, permite que aprendamos de nuestros propios errores de desconsideración de otras competencias y habilidades del equipo humano que nos acompaña en el diario vivir de una organización. Aún de los aportes de un humilde obrero, una organización puede dar un cambio de 360°; y desconcentrar el dominio total de una administración, en las manos de un solo líder, que puede terminar afectando la salud del clima organizacional del mismo. El fracaso de un proyecto institucional puede radicar en algunos desaciertos de una gestión centrada solo en la persona del líder, creando procesos y resultados burocráticos a los diferentes sectores relacionados directos o indirectamente con la organización.

Un problema serio con muchos líderes posicionales es la falta de aplicación de un eficiente y eficaz criterio de formación y organización del equipo de líderes. Si deseamos obtener un desarrollo de un clima organizacional de calidad todos los gestores, para tal fin, deben ser protagonistas y motivadores de un estilo de trabajo que permita desarrollar las

86

capacidades y habilidades del grupo, a fin de ser movilizados adecuadamente. Tener en cuenta las asesorías o consultorías, de todos los actores corporativos, según variables de identidad y dinámica institucional, relaciones interpersonales y cosmovisión espiritual.

El objetivo es proponer la teoría bíblica de los principios de un liderazgo corporativo, al estilo discípulo, aplicados a la dinámica laboral de todos los actores. La biblia está íntimamente ligada con la educación no podemos hablar de educación, sin hablar de la biblia, y también no podemos hablar de la biblia, si no hablamos de educación, (2Ti. 3:16-17); en otro pasaje expresa: “por lo demás, hermanos, todo lo que es verdadero, todo lo honesto, todo lo puro, todo lo amable, todo lo que es de buen nombre; si hay virtud alguna, si algo digno de alabanza, en esto pensad” (Filipenses 4:8).

Un liderazgo corporativo por competencias ayudará a tornarse en una buena dirección de los recursos humanos y espirituales necesarios para el entendimiento apropiado de la planificación, organización, dirección, control y evaluación eficaz.

En Éxodo 18: 14, Jetro le dijo a Moisés: “... ¿Qué es esto que haces con el pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo, y todo el pueblo está ante ti desde la mañana hasta la tarde?”.

Aplicadas a nuestras instituciones educativas adventistas, estas expresiones connotarían gran preocupación de alguien que conoce con precisión el problema del liderazgo, como, por ejemplo: la ausencia de un liderazgo compartido y consensuado en el contexto de un clima organizacional. Jetro, líder intermedio dinámico y observador cual consultor, advierte en el momento oportuno, el error voluntario o involuntario de otro líder; con un lenguaje imperativo y persuasivo, debido a que, como experto y estratega, con la frase: “¿Qué es esto que haces?” Denota la falta de análisis de la problemática del liderazgo organizacional que no permite identificar los objetivos estratégicos de desarrollo de las competencias del personal del área; primera fase de un proceso de planificación para

continuar con los siguientes.

¿Por qué te sientas solo? alude al esfuerzo de un liderazgo posicional y solitario, de un líder al mando; que dentro de los tipos de líderes: autocrático, democrático, transformacional, transaccional o liberal; bien podría Moisés adoptar el liderazgo autocrático. Palabra de origen griego que quiere decir "gobernarse a sí mismo" en otras palabras todo el poder concentrado en una sola persona. Son aquellos en los que solo ellos tienen el control y pueden tomar las decisiones que desean y ejercer de acuerdo con su propia voluntad sin educar las competencias y habilidades de los otros discípulos en potencia, que están a su alrededor.

Scroggins (2017) afirma que todo buen líder en cualquier nivel de equipo también es un pensador crítico y como tales no se limitan a criticar y quejarse; ellos aprenden. Empiezan a cuestionar las cosas. ¿Por qué lo hacemos de este modo? ¿Hay alguna forma mejor? ¿Qué ocurriría si dejáramos de hacer? ¿Por qué funciona? ¿Cuál es aquí el verdadero triunfo? Continúa aclarando que las preguntas retan a las suposiciones. Las preguntas descubren las fuerzas invisibles subyacentes a las conductas y acciones. De manera similar a la capacidad de observar, los pensadores críticos son capaces de observar y, a continuación, establecer conexiones entre las conductas y los sentimientos que parecen estar desconectados. Poseen, asimismo, la habilidad de identificar lo que sienten en ciertos entornos y por favorecer sentimientos positivos, pueden identificar lo que está provocando dicho sentimiento.

Este sería el caso del líder Jetro cuando en el versículo 17, 18, recalca a Moisés: "...No haces bien... Acabarás agotándote del todo, tú y también el pueblo..." El liderazgo posicional desde la cima de su grupo puede agotar, a la larga, la salud mental y física del líder y por ende puede agotar el desarrollo de la organización. Como afirma Covey (1989) que las primeras señales de que la salud mental del líder está fallando se percibe cuando las palabras y sus actos no concuerdan o cuando continuamente repiten la misma idea o se

88

contradice; entonces, su conducta se muestra cada vez como disfuncional, culpando a los demás de su comportamiento.

El tratadista del liderazgo Levicki (2000) en su obra cumbre: “El gen del liderazgo” (El código genético para una carrera de liderazgo efectivo), se expresa acerca de los enlaces entre salud física y mental. La salud física facilita el pensamiento de alta calidad y velocidad, mientras que la mente es la principal herramienta de trabajo de la persona (muy especialmente en quien se desempeña como líder); en consecuencia, se debe mantener en buenas condiciones con ejercicios mentales y físicos frecuentes.

Cuan estratégico es el apoyo de otro líder intermedio que no está en la cima, con la mística de Jetro, según el versículo 19, cuyo liderazgo considera la salud de quien tiene cargo y valora la competencia y habilidad de otros líderes del grupo comienza con la consideración de la salud, pasa por la consulta del grupo y termina con todo un equipo de líderes corporativos. Esta alianza estratégica termina siendo nuestro modelo educativo. Algunas veces, la experiencia administrativa existe, pero los liderazgos de otros integrantes del grupo marcan pautas de una perspectiva organizacional diferente.

Versículos 18:21-23: “...escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez. Ellos juzgarán al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Si esto hicieres... tú podrás sostenerte, y también todo este pueblo irá en paz a su lugar”.

Desde la consideración de que todos somos líderes, podemos valorar y seleccionar y articular competencias, a fin de formar y educar equipos de líderes de avanzada, como afirma Gonzales (s.f.), que un sistema maduro de trabajo en equipo permite desarrollar, probando líderes, probando ideas, métodos y constatando resultados, un crecimiento exponencial a cualquier organización. Los procesos en equipo suelen ser

sumamente dinámicos cuando el sistema permite y estimula su funcionamiento a pleno.

Solo después de una actitud receptiva, asertiva e innovador, Moisés, pasó de su perfil de líder autocrático a ser un discípulo-líder, sembrando confianza, motivando a la acción de servicio cuya calidad organizativa mantuvo satisfecho a su empresa a lo largo del éxodo. El compartirlos para obtener una visión de lo que se quiere lograr, a través del trabajo en común, facilita enormemente la identificación y redacción de sus objetivos y metas, bases fundamentales del accionar de una institución cristiana.

No es la sola inteligencia ni ambición el éxito de un líder, por más excelente administrador que fuera, en nuestro sistema educativo adventista. Se trabaja con seres pensantes y maduros lleno de sentimientos que, en un ambiente laboral, se convierten en parte integrante de un modelo de liderazgo y clima organizacional consecuente. Las organizaciones pioneras del siglo pasado, mayormente de orden religiosa, que emprendieron en el tiempo forjar instituciones sólidas, les permitieron asumir riesgos e innovaciones enseñando y aprendiendo armónicamente en equipo y manteniendo una motivación permanente en la formación de nuevos líderes; tales características clasificarían un estilo de liderazgo discipulador, ganador y corporativo.

Por ejemplo, los primeros pioneros adventistas que llegaron a Sudamérica, Europa y otros Continentes, en tiempos y épocas diferentes; no tenían un solo líder adelante a quién seguir o consultar, excepto su fe en Dios. De manera que, conociendo el sistema institucional adventista, asumieron retos de formar nuevos líderes para ejecutar proyectos y sistemas de vida institucional; sin temor alguno más que por amor a Dios y al prójimo sostenido por una organización mundial.

Una empresa trabaja con grupos perfectamente organizados, esta perfección debe reflejar una actitud mental y conducta de sus integrantes, creando comportamientos similares. La capacidad de servicio y sus metas ambiciosas sean globales y oportunas en el

90

desarrollo de un liderazgo institucional; cuyo clima organizacional refleje la satisfacción de la misma.

Resultados y Discusión

Confiabilidad de los Instrumentos

La consistencia interna mide el grado en que las respuestas son consistentes entre los ítems (Kline, 2005). Además, examina si los ítems en el cuestionario son una fuente de error (Johnson & Morgan, 2016). Proporciona información sobre la necesidad de aumentar el conjunto de elementos o eliminar elementos que no encajan con el conjunto.

Tabla 8

Coefficientes de confiabilidad de los instrumentos de medición

Instrumento de Medición	Nº Items	Coef. Alfa de Cronbach
Estilos de Liderazgo	55	0.8652
Clima Organizacional	55	0.8413

El alfa de Cronbach es una medida frecuentemente usada para medir la consistencia interna. Los valores del coeficiente del alfa de Cronbach para la escala de estilos de liderazgo y clima organizacional fueron 0,8652 y 0,8414, respectivamente. Esto indica que podemos tener una buena confiabilidad de consistencia interna para las escalas con esta muestra. (ver Tabla 6).

Análisis de la Validez

Para analizar la validez de los instrumentos aplicamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) sobre los datos recogidos con el objetivo de establecer si son apropiados para el modelo hipotético o dimensiones propuestas en el presente estudio.

Tabla 9

Medidas de bondad de ajuste para la validación de los instrumentos de medición

Instrumento de Medición	χ^2	GFI	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Estilo de Liderazgo	154.231	0.812	0.101	0.053	0.833	0.843

92

Clima Organizacional	145.213	0.896	0.013	0.051	0.887	0.901
----------------------	---------	-------	-------	-------	-------	-------

Nota. GFI: Índice de bondad de ajuste; RMSEA: Raíz del error de aproximación cuadrático medio; SRMR: Raíz del error cuadrático medio estandarizado; CFI: Índice de Ajuste Comparativo; TLI: Índice Tucker – Lewis. *P<0.05.

El cuestionario utilizado para medir los estilos de liderazgo incluye 55 items. Los ítems representan seis estilos de liderazgo. El valor χ^2 , con 110 grados de libertad y un valor p igual a 0.111 indica que el modelo estimado se ajusta bien a los datos. El valor RMSEA es igual a 0.101, lo que sugiere un buen ajuste. Además, los índices de ajuste incremental también confirman un buen ajuste del modelo propuesto.

El cuestionario para medir el clima organizacional, que se teorizó mediante cuatro dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales, dinámica institucional y cosmovisión espiritual. El valor χ^2 , con 435 grados de libertad y un valor p igual a 0,122, indica que el modelo se ajusta bien a los datos. El valor RMSEA es igual a 0.013, lo que también sugiere un buen ajuste. Además, los índices de ajuste incremental también confirman lo mencionada anteriormente.

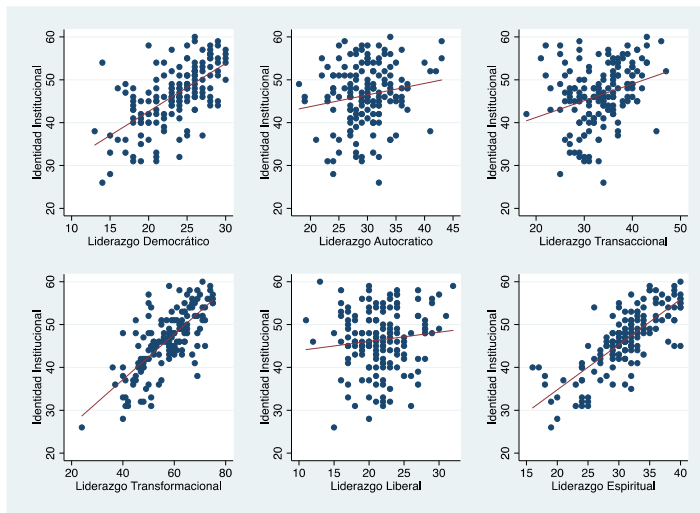
93

Análisis Estadístico

Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Identidad Institucional

Figura 3

Relación entre los estilos de liderazgo y la identidad institucional en la Asociación Educativa UPN.



La figura 9 muestra la **relación entre los estilos de liderazgo y la dimensión de** identidad institucional del clima organizacional. Se puede apreciar una relación directa entre los diferentes estilos de liderazgo y la dimensión mencionada anteriormente, las cuales, a excepción del liderazgo autocrático y liberal, fueron significativas.

La modelación de estas relaciones la podemos apreciar en la tabla 9. Tal como se mencionó, se encontró **relación significativa entre la identidad institucional y el liderazgo** democrático, transaccional, **transformacional** y espiritual. El liderazgo con una mayor relación con la identidad institucional fue el espiritual (0.7760), tal es así que explica el 60.21% de su comportamiento; el segundo estilo con mayor relación es el transformacional (0.7319) explicando el 53.57%; y el tercero con mayor relación es el estilo democrático

(0.6221), el cual explica el 38.7% del comportamiento de la identidad institucional.

Cabe mencionar que el tipo de relaciones encontradas fueron directas. Esto indica, por ejemplo, que ante una mayor presencia de líderes espirituales, transformacionales o democráticos mayor será la posibilidad de que los docentes tengan una identidad institucional.

Tabla 10

Relación entre los estilos de liderazgo y la identidad institucional en la Asociación Educativa UPN.

Variable Explicativa	Identidad Institucional					
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Constante	20.2106	38.3523	33.3909	15.9681	41.8303	13.6798
Democrático	1.1199**					
Autocrático		0.2701				
Transaccional			0.3907**			
Transformacional				0.5297**		
Liberal					0.2122	
Espiritual						1.0552**
R	0.6221	0.1716	0.3016	0.7319	0.1141	0.7760
R ²	0.3870	0.0295	0.0910	0.5357	0.0130	0.6021

Nota. *p<0.05. **p<0.01

Los Modelos de Regresión (R y R²), de la tabla 9, expresados matemáticamente, nos proporcionan información sobre la fuerza y la explicación de la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y la dimensión de Identidad Institucional, demostrando la magnitud y dirección en la relación liderazgo y Clima organizacional, en la Asociación Educativa de la UPN:

Modelo 1 (Liderazgo Democrático):

95

Identidad Institucional = $20.2106 + 1.1199 \cdot \text{Democrático}$

Modelo 2 (Liderazgo Autocrático):

Identidad Institucional = $38.3523 + 0.2701 \cdot \text{Autocrático}$

Modelo 3 (Liderazgo Transaccional):

Identidad Institucional = $33.3909 + 0.3907 \cdot \text{Transaccional}$

Modelo 4 (Liderazgo Transformacional):

Identidad Institucional = $15.9681 + 0.5297 \cdot \text{Transformacional}$

Modelo 5 (Liderazgo Liberal):

Identidad Institucional = $41.8303 + 0.2122 \cdot \text{Liberal}$

Modelo 6 (Liderazgo Espiritual):

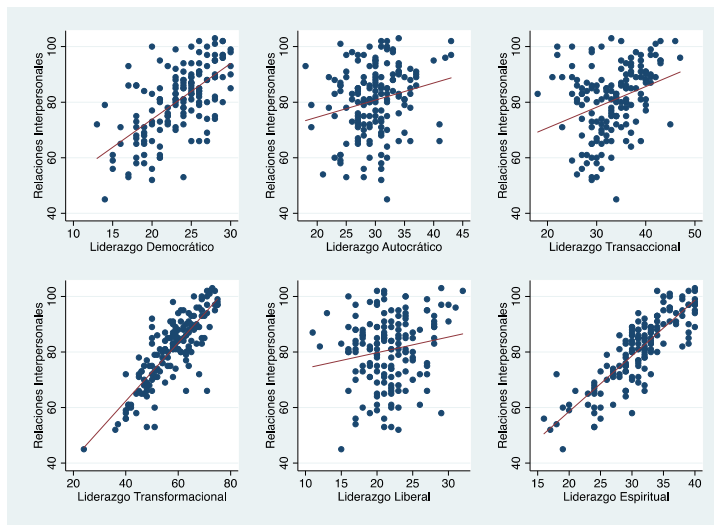
Identidad Institucional = $13.6798 + 1.0552 \cdot \text{Espiritual}$

96

Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y las Relaciones Interpersonales

Figura 10

Relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales en la Asociación Educativa UPN.



En la figura 10 se aprecia la relación entre los estilos de liderazgo y la dimensión de relaciones interpersonales del clima organizacional. Se encontró una relación directa significativa entre los diferentes estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales.

La modelación de estas relaciones la podemos apreciar en la tabla 10. Al igual de los encontrado con la dimensión de identidad institucional, los estilos de liderazgo con una mayor asociación con la dimensión de relaciones interpersonales fueron el estilo el espiritual (0.8407), estilo transformacional (0.8258) y el estilo democrático (0.6385), los cuales explican el 70.68%, 68.2% y 40.77% del comportamiento de las relaciones interpersonales, respectivamente.

Los coeficientes de correlación encontrados fueron positivos, indicando que las

97

relaciones encontradas fueron directas; es decir ante una mayor presencia de líderes espirituales, transformacionales o democráticos mayor será la posibilidad de que se fomenten las relaciones interpersonales entre los docentes y trabajadores de las instituciones educativas.

Tabla 11

Relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales en la Asociación Educativa UPN.

Variable Explicativa	Relaciones Interpersonales					
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Constante	33.5361	62.2513	55.8174	20.4655	68.5292	18.5128
Democrático	2.0141**					
Autocrático		0.6165**				
Transaccional			0.7453**			
Transformacional				1.0474**		
Liberal					0.5612**	
Espiritual						2.0032**
R	0.6385	0.2236	0.3283	0.8258	0.1721	0.8407
R ²	0.4077	0.0500	0.1078	0.6820	0.0296	0.7068

Nota. *p<0.05. **p<0.01.

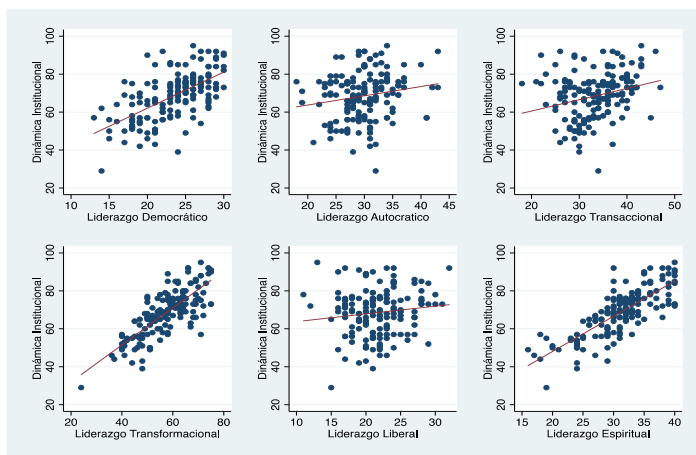
Los Modelos de Regresión, para la Tabla 10 que muestra la relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales en la Asociación Educativa UPN:

- Modelo 1 (Liderazgo Democrático):
Relaciones Interpersonales = $33.5361 + 2.0141 \cdot \text{Democrático}$.
- Modelo 2 (Liderazgo Autocrático):
Relaciones Interpersonales = $62.2513 + 0.6165 \cdot \text{Autocrático}$.
- Modelo 3 (Liderazgo Transaccional):
Relaciones Interpersonales = $55.8174 + 0.7453 \cdot \text{Transaccional}$.
- Modelo 4 (Liderazgo Transformacional):
Relaciones Interpersonales = $20.4655 + 1.0474 \cdot \text{Transformacional}$.
- Modelo 5 (Liderazgo Liberal):
Relaciones Interpersonales = $68.5292 + 0.5612 \cdot \text{Liberal}$.
- Modelo 6 (Liderazgo Espiritual):
Relaciones Interpersonales = $18.5128 + 2.0032 \cdot \text{Espiritual}$.

Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Dinámica Institucional

Figura 11

Relación entre los estilos de liderazgo y la dinámica institucional interpersonales en la Asociación Educativa UPN.



La dinámica institucional presenta una relación significativa entre los distintos estilos de aprendizaje, con excepción del estilo liberal, y la dinámica institucional (Figura 7).

Como se muestra en la tabla 10, los estilos de liderazgo con una relación más fuerte con la dimensión de dinámica institucional fueron el estilo el espiritual (0.7857), estilo transformacional (0.7749) y el estilo democrático (0.6083), los cuales explican el 61.74%, 60.04% y 37.01% del comportamiento de la dinámica institucional, respectivamente.

Al igual que con las dimensiones anteriores, los coeficientes de correlación encontrados fueron positivos, indicando que las relaciones encontradas fueron directas; es decir ante una mayor presencia de líderes espirituales, transformacionales o democráticos mayor será la posibilidad de que se fomenten la dinámica institucional en las instituciones educativas adventistas.

Tabla 12

Relación entre los estilos de liderazgo y la dinámica institucional en la Asociación Educativa UPN

Variable Explicativa	Dinámica Institucional					
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Constante	23.9684	53.9345	48.6486	12.4783	59.7426	10.8889
Democrático	1.9043**					
Autocrático		0.4886				
Transaccional			0.5963			
Transformacional				0.9751**		
Liberal					0.4063	
Espiritual						1.8577**
R	0.6083	0.1786	0.2647	0.7749	0.1256	0.7857
R ²	0.3701	0.0319	0.0701	0.6004	0.0158	0.6174

Nota. *p<0.05. **p<0.01.

100

Los Modelos de regresión, para la Tabla 11, los valores reflejan la magnitud de la correlación entre cada **estilo de liderazgo** y **la dimensión de la** dinámica institucional, indicando **el nivel de** la relación significativa en la asociación educativa de la UPN:

Modelo 1 (Liderazgo Democrático):

Dinámica Institucional = $23.9684 + 1.9043 * \text{Democrático}$.

Modelo 2 (Liderazgo Autocrático):

Dinámica Institucional = $53.9345 + 0.4886 * \text{Autocrático}$.

Modelo 3 (Liderazgo Transaccional):

Dinámica Institucional = $48.6486 + 0.5963 * \text{Transaccional}$.

Modelo 4 (Liderazgo Transformacional):

Dinámica Institucional = $12.4783 + 0.9751 * \text{Transformacional}$.

Modelo 5 (Liderazgo Liberal):

Dinámica Institucional = $59.7426 + 0.4063 * \text{Liberal}$.

Modelo 6 (Liderazgo Espiritual):

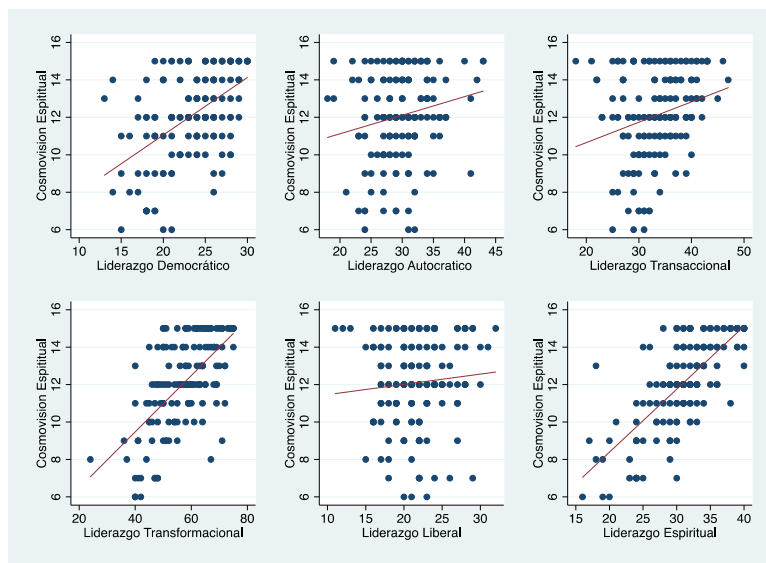
Dinámica Institucional = $10.8889 + 1.8577 * \text{Espiritual}$.

101

Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Cosmovisión Espiritual

Figura 4

Relación entre los estilos de liderazgo y la cosmovisión espiritual en la Asociación Educativa UPN.



Es de apreciar en la figura 12, que la **relación entre los estilos de liderazgo y la** dimensión **de cosmovisión espiritual** del clima organizacional no es clara. A pesar de ello, podemos notar **una relación significativa entre la dimensión** antes mencionada **y** los estilos **de** liderazgo democrático, transformacional y espiritual.

La modelación de estas relaciones la podemos apreciar en la tabla 12. El liderazgo espiritual presentó una mayor relación con la dimensión cosmovisión espiritual (0.7380), explicando el 54.46% de su comportamiento; el liderazgo transformacional fue el segundo estilo con mayor relación (0.6186) explicando el 38.26%; y el tercero con mayor relación es el estilo democrático (0.5084), el cual explica el 25.85% del comportamiento de

la cosmovisión espiritual.

Por último, los coeficientes de correlación encontrados fueron positivos; es decir ante una mayor presencia de líderes espirituales, transformacionales o democráticos mayor será la posibilidad de que se fomente la cosmovisión espiritual dentro las instituciones educativas adventistas.

Tabla 13

Relación entre los estilos de liderazgo y la cosmovisión espiritual en la Asociación Educativa UPN

Variable Explicativa	Cosmovisión Espiritual					
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Constante	4.92151	9.1367	8.4748	3.4748	10.9198	1.6639
Democrático	0.3067**					
Autocrático		0.0991				
Transaccional			0.1087			
Transformacional				0.1500**		
Liberal					0.0546	
Espiritual						0.3363**
R	0.5084	0.1881	0.2504	0.6186	0.0875	0.7380
R ²	0.2585	0.0354	0.0627	0.3826	0.0077	0.5446

Nota. *p<0.05. **p<0.01.

Los Modelos de regresión, para la Tabla 12, que muestra la relación entre los estilos de liderazgo y la cosmovisión espiritual indicando la fortaleza de la relación en la Asociación Educativa de la UPN:

Modelo 1 (Liderazgo Democrático):

Cosmovisión Espiritual = 4.9215 + 0.3067*Democrático.

Modelo 2 (Liderazgo Autocrático):

Cosmovisión Espiritual = 9.1367 + 0.0991*Autocrático.

Modelo 3 (Liderazgo Transaccional):

Cosmovisión Espiritual = 8.4748 + 0.1087*Transaccional.

103

Modelo 4 (Liderazgo Transformacional):

Cosmovisión Espiritual = $3.4748 + 0.1500 \cdot \text{Transformacional}$.

Modelo 5 (Liderazgo Liberal):

Cosmovisión Espiritual = $10.9198 + 0.0546 \cdot \text{Liberal}$.

Modelo 6 (Liderazgo Espiritual):

Cosmovisión Espiritual = $1.6639 + 0.3363 \cdot \text{Espiritual}$.

Prueba de Hipótesis.

Prueba de Hipótesis 1. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Prueba de Hipótesis 2. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Prueba de Hipótesis 3. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Prueba de Hipótesis 4. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Discusión de los Resultados.

El objetivo general de esta investigación es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional según la percepción de los docentes en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte.

Realizado el trabajo de investigación y analizado los resultados, concretamos el primer objetivo específico, donde los estilos de liderazgo, con respecto a los criterios o

104

indicadores del Clima Organizacional demuestran una relación fuertemente positiva, estadísticamente significativa, entre el estilo de liderazgo espiritual (0.7760), transformacional(0.7319) y democrático(0.6221); frente al criterio Identidad Institucional, como indica el coeficiente de determinación; equivalente a 60.21%, 53.27% y 38.7%, respectivamente. Este orden de porcentajes no hace más que mostrar un liderazgo espiritual que permea los otros estilos, no de carácter dominante; antes es escalonado, casi similar, integrado y corporativo, con respecto a los demás estilos de liderazgo. Lo que conlleva para los intereses de la organización admitir que existe un liderazgo, estilo espiritual, que coadyuva con el clima identidad institucional. En resumen, en el fondo vemos un estilo de liderazgo espiritual no dominante sobre la identidad institucional; pero que demuestra influencia y flexibilidad, al igual que el liderazgo de los discípulos de Jesús, frente a la identidad institucional adventista, vestida de iglesia.

Con referencia al segundo objetivo específico, existe una asociación directa, fuertemente positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo espiritual (0.8407), transformacional (0.8258) y democrático (0.6385); frente al criterio relaciones interpersonales, como indica el coeficiente de determinación; equivalente a 70.68%, 68.2% y 40.77%, respectivamente; tal como refleja el coeficiente de determinación. Los dos mayores porcentajes sugieren que estos estilos de liderazgo tienen el mayor impacto positivo en las relaciones interpersonales y, en consecuencia, en el clima organizacional. Un estilo de liderazgo con un 70.68% o 68.2% de influencia en esta variable es probablemente uno que promueve la comunicación abierta, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Este tipo de liderazgos fomentan un entorno donde los empleados se sienten apoyados y escuchados, lo cual es fundamental para crear un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza y la colaboración. Por último, un 40.77%, sigue siendo un estilo democrático, no menos importante; puede ser un porcentaje menos

105

enfocado en el aspecto humano de las interacciones o en fomentar un entorno colaborativo. Quizás se trata de un liderazgo más orientado a resultados o tareas, lo que puede llevar a relaciones menos cercanas o satisfactorias entre los empleados, necesarios a la vez; sin embargo, similar a la relación anterior se observa que el orden de los porcentajes ubica a cada estilo de liderazgo en una especie de orden ascendente; pero que, al mismo tiempo, los directivos, muestran varios estilos de liderazgo colectivo. En resumen, se asume que el estilo de liderazgo espiritual no impone ni obliga un estilo de rigor, tampoco tipifica cargos; antes demuestra influencia y testimonio en las buenas relaciones humanas, como indicador del buen del clima organizacional.

En relación al tercer objetivo específico, al igual que en las dos evaluaciones de los objetivos anteriores, existe una asociación directa, fuertemente positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo espiritual (0.6857), transformacional (0.7749) y democrático (0.6083); frente al criterio dinámica institucional, como indica el coeficiente de determinación; equivalente a 61.74%, 60.04% y 37.01%, respectivamente; tal como refleja el coeficiente de determinación. Los dos primeros porcentajes indican los estilos de liderazgo que tiene la mayor influencia sobre la dinámica institucional. Estos estilos sugieren que hay similitud y se alinean estrechamente con las prácticas y la cultura de la organización, lo que sugiere que, en la mayoría de los casos, estos estilos facilitan un entorno institucional más dinámico y adaptable. La alta relación con la dinámica institucional podría significar que este tipo de liderazgo promueve estructuras y procedimientos flexibles; fomenta la toma de decisiones, la comunicación o la cohesión del equipo, como la innovación y responde bien a los cambios organizacionales. El 37% sigue siendo un liderazgo democrático, que puede no alinear con la dinámica institucional; sin embargo, podría tratarse de un estilo más rígido o centrado en estructuras menos flexibles; y no es de desconsiderar porque muchas veces la dinámica

195

117

64

106

laboral educativa exige en ocasiones dichas limitaciones, para el logro de un objetivo de bien común. En resumen, observamos en el fondo, un estilo de liderazgo espiritual, de tipo discipulador, no como jerarquía, sino a través de su experiencia, conocimiento y habilidad, siempre colectiva, como los discípulos de Jesús, como parte de un plan sostenido del momento.

Por último, con relación al cuarto objetivo específico, siendo esta directamente proporcional y estadísticamente significativa, entre el estilo de liderazgo espiritual (0.7380), transformacional (0.6186) y democrático (0.5084); frente al criterio cosmovisión espiritual, como indica el coeficiente de determinación; equivalente a 54.46%, 38.26% y 25.85%, respectivamente. En referencia, el más alto porcentaje de los tres, indica que el estilo de liderazgo espiritual es el que tiene mayor alineación o impacto en fomentar una cosmovisión espiritual dentro de la organización. Los líderes espirituales suelen centrarse en valores trascendentes, el propósito y la conexión entre los empleados y la organización. Este estilo de liderazgo promueve un clima organizacional basado en el conocimiento bíblico, relación con Dios y el prójimo, creando un ambiente de trabajo positivo donde los empleados se sienten conectados no solo entre ellos, sino también con un propósito místico más profundo y compartido. El otro 38.26% también tiene una influencia significativa en la cosmovisión espiritual de la organización. Este tipo de liderazgo se centra en el carisma, inspiración, la motivación y el desarrollo personal, lo que puede apoyar una cosmovisión espiritual al alentar a los empleados a crecer y buscar un significado de redención en su trabajo. Sin embargo, un 25.85%, al estar más enfocado en el cambio y la innovación, este estilo puede no enfatizar tanto la cosmovisión espiritual como el estilo del liderazgo espiritual, aunque se centra en la participación y en dar voz a todos los miembros del equipo; se entiende que la cosmovisión espiritual no es un asunto democrático, es un asunto de conocimiento y aceptación del mundo salvífico y escatológico; sin embargo,

107

puede contribuir a un clima organizacional inclusivo de fe y aceptación, al fomentar un ambiente donde todos se sienten escuchados y valorados en su relación con Dios y el conocimiento de la biblia. En resumen, nuevamente se aprecia que los porcentajes exigen un liderazgo colectivo, flexible, situacional e influyente, no solo preocupados en un estilo dominante, sino como los discípulos cuya perspectiva de vida que se basaba en el amor, la comunión, el servicio, la justicia y la esperanza. Esta visión les da sentido, propósito y una misión clara en el mundo. Es una cosmovisión que transforma la vida de los discípulos desde el interior, llevándolos a vivir de manera auténtica, generosa y en armonía con el propósito divino.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se concluye con respecto al objetivo general **que existe una relación fuertemente positiva y estadísticamente significativa, entre la variable estilos de liderazgo y clima organizacional en el sistema educativo adventista de la UPN, conforme se vincula los diferentes estilos de liderazgo con los indicadores de la variable Clima Organizacional:**

Identidad Institucional

Se encontró que ciertos estilos de liderazgo tienen una influencia significativa en fortalecer la identidad institucional en el sistema educativo adventista. En particular, los estilos de liderazgo espiritual, transformacional y democrático destacan por su impacto positivo. Esto implica que, cuando los líderes muestran un enfoque espiritual, transformacional o democrático en su gestión, es más probable que se fomente un sentido de identidad y pertenencia en la institución. Por otro lado, los estilos autocrático, transaccional y liberal tienen una relación menos marcada con esta dimensión.

Relaciones Interpersonales

La dimensión de relaciones interpersonales dentro **del clima organizacional** también muestra **una** conexión fuerte con ciertos estilos de liderazgo. Los líderes que adoptan un estilo espiritual, transformacional o democrático contribuyen de manera significativa a crear y mantener relaciones interpersonales positivas y cooperativas entre el personal. Esto sugiere que estos estilos de liderazgo facilitan un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo, mientras que los estilos autocrático, transaccional y liberal muestran una influencia más limitada en esta área.

Dinámica Institucional

La dinámica institucional, que **incluye la forma en que se gestionan los** procesos

109

internos y la cooperación en la institución, se ve beneficiada en gran medida por los estilos de liderazgo espiritual, transformacional y democrático. Estos estilos promueven una mayor cohesión y efectividad en el funcionamiento institucional, apoyando una cultura de colaboración y compromiso entre los miembros de la comunidad educativa. Los estilos autocrático, transaccional y liberal, en cambio, no tienen una influencia tan marcada en esta dimensión de la organización.

Cosmovisión Espiritual

La cosmovisión espiritual dentro de la institución se ve especialmente fortalecida cuando los líderes adoptan un estilo espiritual, seguido del transformacional y el democrático. Esto indica que la práctica de un liderazgo que integra valores espirituales y transformadores puede fomentar en la comunidad educativa un sentido más profundo de misión y propósito. Los estilos de liderazgo menos influyentes en esta dimensión son el autocrático, transaccional y liberal, los cuales no parecen contribuir de forma significativa a este aspecto de la cultura organizacional.

En síntesis, culminamos ponderando la mayor regresión correlativa y el alto porcentaje de variabilidad, según los objetivos específicos de esta investigación: conforme se demuestra en los objetivos específicos.

Se culmina con respecto al primer objetivo específico existe una relación fuertemente positiva, estadísticamente significativo, entre el estilo de liderazgo espiritual y la identidad institucional, como indica el coeficiente de determinación en 0.7760, equivalente a 60.21%, respectivamente. Esto con respecto a los demás estilos de liderazgo. Lo que conlleva para los intereses de la organización admitir que existe un liderazgo, estilo espiritual, que coadyuva con el clima identidad institucional. En esencia, el concepto: “Estilo Liderazgo Espiritual”, es propio del contexto bíblico y divino; como tal este liderazgo no pretende dominio o jerarquía; antes está centrado en una dinámica colectiva y

110

corporativa, reconoce **que el liderazgo no es una cualidad exclusiva de** unos pocos, sino un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades que todos pueden desarrollar y aplicar. Esta perspectiva permite crear un entorno donde el liderazgo es una responsabilidad compartida, adaptable y colectiva, y cada persona aporta su propio estilo para fortalecer al equipo y al clima organizacional efectiva.

Con respecto al segundo objetivo específico, existe una asociación directa, fuertemente positiva y estadísticamente significativa entre el estilo espiritual y las relaciones interpersonales, tal como refleja el coeficiente de determinación en 0.8407, igual a 70.68%. Similar a la relación anterior se observa que el estilo de liderazgo espiritual mantiene las buenas relaciones humanas, como buen indicador del clima organizacional. En resumen, este porcentaje muestra la importancia de elegir estilos de liderazgo que promuevan relaciones interpersonales sólidas **para mantener un clima organizacional** positivo y productivo.

En relación **al** tercer **objetivo específico**, al igual que en las dos evaluaciones de los objetivos anteriores, existe una asociación directa, fuertemente **positiva y estadísticamente significativa entre el** estilo espiritual y **la** dinámica Institucional, según **el** coeficiente **de** determinación muestra 0.7857, equivalente al 61.74%. Esto permite mostrar el estilo de una vida institucional, como parte de un plan sostenido del momento. En resumen, este análisis muestra el grado de preparación espiritual, de los directivos, que se alinea con toda una dinámica institucional efectiva.

Por último, con **respecto al cuarto objetivo específico, se** concluye **que** el estilo **del** liderazgo espiritual tiene mayor correlación con la cosmovisión espiritual, siendo esta directamente proporcional y estadísticamente significativa, cuya determinación del coeficiente es de 0.7380, igual a 54.46% muestra. Esta correlación permite inferir a seguir profundizando la manera de mirar e interpretar el nivel de concepción del mundo

111

espiritual. En resumen, estos porcentajes muestran que el estilo de liderazgo espiritual tiene la mayor influencia en crear un clima organizacional basado en una cosmovisión espiritual, seguido por el liderazgo transformacional y, finalmente, el liderazgo democrático. Esto sugiere que, para organizaciones donde el clima organizacional busca estar profundamente alineado con valores espirituales o trascendentales, el liderazgo espiritual es el más efectivo para un Clima Organizacional saludable y consecuente con su visión y misión educativa de educar “para esta vida y la eternidad”.

Finalmente, se concluye que existe una alta relación positiva y significativa entre las variables estilos de liderazgo y clima organizacional, en donde toda la variable correlativa mantiene un p valor igual y menor a 0.01. En suma, ante una mayor presencia y vivencia de los estilos de liderazgo espiritual, transformacional y democrático, mayor será la posibilidad de fomentar y sostener un clima organizacional, en las instituciones educativas adventistas.

Recomendaciones

En base a la investigación realizada hacemos posible las siguientes recomendaciones:

Realizar otros estudios de carácter longitudinal en el otro sector de la Asociación Educativa Adventista de la UPS, a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que puedan aportar a la vigencia de otros estilos de liderazgo en virtud del clima organizacional deseado.

Hacer estudios comparativos con instituciones educativas estatales y particulares para medir el grado de influencia sistemática de los estilos de liderazgo en el clima organizacional, para criterios de estandarización intrínseca e incluir en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Se recomienda, al departamento de educación de la UPN, elaborar un estudio

112

138 serio de la validación y confiabilidad de las escalas de medición de los estilos de liderazgo
183 y clima organizacional, aplicando a la mayor cantidad de docentes, incluyendo padres de familia y alumnos, con el propósito de obtener y aportar instrumentos de evaluación para una mejor dinámica de gestión institucional.

Considerando lo vital del tema investigado, el liderazgo espiritual de los directivos es el de mayor significancia. Dado la generalidad y amplitud del tema espiritual, se recomienda hacer un estudio específico adaptado al contexto educativo, para definir los principios y perfiles de este estilo de liderazgo; a fin de patentar y socializar a nivel de todos los gestores de la comunidad educativa adventista.

Un estilo de liderazgo espiritual, necesariamente estaría enmarcado en un contexto bíblico; de "...id y hacer discípulos", por ende, concede una visión de un estilo colectivo y corporativo; a diferencia de otros estilos enmarcados solo a la posición o función de una persona. Esto permite recomendar a la organización trabajar con una visión de liderazgo en equipo, para continuar formando líderes corporativos, al margen de los cargos efímeros.

Se recomienda realizar, congresos, seminarios, talleres y programas de capacitación corporativa y progresiva, sobre estilos de liderazgo y clima organizacional; en dichas capacitaciones se debe establecer políticas de liderazgo, donde cada gestor educativo sea también considerado líder corporativo, en su línea de servicio. Para tal caso se requiere cierta independencia, y no depender siempre de los directivos; porque el sistema educativo institucional es un principio corrector y nos muestra lo que tenemos que hacer en el día a día.

Referencias

- Aburto, P. H. (2011). *“Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”*. (Tesis Doctoral), Instituto Politécnico nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración: Unida Santo Tomás de Posgrado e Investigación, México.
- Adams, J. y Yoder, J.D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Aguilera V. V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis Doctoral), Universidad de Alcalá: Departamento de Didáctica, Área de Didáctica y Organización Escolar, Madrid, España.
- Allport, G. W., Vernon, P. E. & Lindzey, G. (1970). *Study of values*. (Revised third ed.). Chicago: The Riverside Publishing Company.
- Ambler, G. (2012). " The Importance of a Clear Leadership Philosophy". Artículo Publicado el 12 de julio en; [www.georgeambler.com/the-importance-of-a-clear-T and Managerial Applications](http://www.georgeambler.com/the-importance-of-a-clear-T-and-Managerial-Applications) (4ª ed.). New York: Free Press
- Arroyo J. G. (2013). *Relación entre liderazgo directivo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes de los institutos pedagógicos de la región Puno, 2010*. (Tesis Doctoral), Universidad Católica Santa María: Escuela de Postgrado, Arequipa, Perú.
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. (3ra. Ed.). Redwood, City, CA: Mind Garden.
- Ayoub, P. J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. (Tesis Doctoral), Universidad Autónoma de Madrid: Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Madrid, España.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through*
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. NY: The Free Press.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. (4ta. Ed.). New York: Free Press.

114

- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. (4ta. Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. 1994 *Evaluate the Impact of Transformational Leadership training at Individual, Group, Organizational and Community Levels*. Reporte final para la fundación W.K. Kellogg, Universidad Binghamton, Binghamton, Nueva York.
- Bennett, N. (2003). *Distributed leadership Full report*. United Kingdom: Nottingham. National College for School Leadership.
- Bennis, W. (1970). *Perspectivas del desarrollo organizacional*, addison wesley, México: Trillas.
- Bennis, W. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzman y Valle, la Cantuta.
- Bowers, D.G. y Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Brunet, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Burns, J. M. *Leadership*, 1978. New Yorker: Harper & Row, 1978.
- Burton, R. & Obel, B. (2004). Strategic organizational diagnosis and design. The dynamics of fit. [*Estrategia de diagnóstico y diseño organizacional. Las dinámicas del ajuste*]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1968a). *Group dynamics. Research and theory*. (3ra. Ed.). New York: Harper & Row.
- Castillo, M. (2012). *Filosofía organizacional*. Artículo Publicado el jueves, 18 de octubre en: BuenasTareas.com, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Filosofia-Organizacional/5250732.html>.
- Cervera C. L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Unidad de Post-Grado, Lima, Perú.

115

- Chamorro M. D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-A*. (Tesis Doctoral), Universidad Complutense de Madrid: Facultad de educación departamento de métodos de investigación y diagnóstico en educación, Madrid, España.
- Covey, Stephen R. (1989). "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva", EE.UU.: Paidós Empresa.
- Cowley, W.H. (1928). Three distinctions in the study of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2), 144-157.
- Cowsill, R. y Grint, K. (2008). Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 188-195.
- Culligan, T. (1986). Principios olvidados de la gerencia excelente. Bogotá: Editorial Legis.
- Díaz Ch. O. (2014). *El Rol de Líder formal: actitudes y valores frente a la responsabilidad social corporativa*. (Tesis Doctoral), Universidad de Valladolid: departamento de Psicología, Valladolid, España.
- Dweck, C. S. (2004). Mentalidad: "La nueva psicología del éxito". Illinois: Artículo de investigación publicado en la University of Illinois
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Obtenido el 14 de octubre de 2014 en: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp.
- Engstrom T. W. (1980). Un líder no nace sino se hace. Puerto Rico: editorial Betania.
- Evans, R. E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. (Tesis doctoral), Universitat de València: Departamento de psicología de la Educación y Desarrollo Humano, Valencia, España.
- Fernández, G. M. (2001). Historia del mundo contemporáneo. México: Mc Graw Hill/
- Figueroa, Eduardo. (2010), Mi empresa exitosa. Irvine, California EE.UU.: Artículo publicado el día 15 de abril, www.MiEmpresaExitosa.co
- French, J.R.P. y Raven, B.H. (1959/2001). The bases of social power. En I. Asherman, P. Bob y J. Randal (Eds.), *The negotiation sourcebook* (pp. 61-73) (2da. Ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- García, G. I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. (Tesis Doctoral). Universidad de granada: Departamento de Psicología y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, España.

116

- Gómez R. C. (2004), “*Diseño, construcción, validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem*”. U. Católica, acta colombiana de psicología. 11 (04) 97-113.
- Gómez, L. (2011). Protocolo y módulo del curso académico psicología Organizacional. Bogotá.
- González, Jorge. (s.f.) Management y Marketing Farmacéutico, M&A y Desarrollo de Negocios Farmacéuticos. Argentina, Colombia, Chile y Paraguay: Artículo publicado en www.gyaphconsulting.com.ar
- Gupta, A. (2008). Organizational Climate Study, Organizational Traineeship. [Estudio de Clima Organizacional, Prácticas Organizacionales]. Segmento, PRM 28055, Institute of Rural Management, Anand.
- Guzmán y Valle
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Harper Business.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership* (pp. 429-455). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang.
- House, R.J., Gupta, V., Hanges, P.J., Javidan, M. y Dorfman, P.W. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059.
- Jiménez, C. W. (1987), Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Venezuela: Ed. Limusa,
- Johnson & Morgan (2016), Survey Scales: A Guide to Development, Analysis, and Reporting. article published August 1, 2016, with co-author(s) Dr. Robert L. Johnson, University of South Carolina.
- Joyce, W.F. y Slocum, J. (1979). Climates in Organizations. En Kerr, S. (Ed.)
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. y Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.

117

- Junkin, R, Donovan, J, Stoian, D, & Vargas, E. (2005). Organización empresarial de pequeños productores y productoras: Guía para facilitadores de las etapas iniciales del Desarrollo Rural Empresarial. Turrialba-Costa Rica: Centro Agronómico Tropical De Investigación y Enseñanza.
- Kenneth O. G. (1974). Competent to lead. Chicago: Moody Press.
- Kenneth O. Gangel (1974) Competent to lead. Chicago: Moody Press
- Kline, R. B. (2005), Principles and practice of structural equation modelling (2nd ed.). Ed. The Guildford Press, New York.
- Koene, B., Vogelaar, A. & Soeters, J. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. [Los efectos del liderazgo sobre el clima organizacional y el desempeño financiero: Efecto de liderazgo local en las organizaciones de la cadena]. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215.
- Koys, D. J. y Decosttis T.A. (1991), “Inductive Measures of psychological climate”. *Human Relations*. 3 (44) 265-385.
- Lemmergaad, J. (2003). Tolerance for Ambiguity. The intersection Between Ethical Climate, Psychological Climate, and Ethnic Diversity. [Tolerancia a la ambigüedad. La intersección entre el clima ético. Clima psicológico, y la diversidad étnica]. Ph. D. dissertation. University of Southern Denmark.
- Levicki, Cyril. (2000). “El gen del liderazgo” (El código genético para una carrera de liderazgo efectiva), México D. F.: Editorial Panorama.
- Lewin, K, Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lewin, K. y Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1969). *Improving Human Performance*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. & Stringer, R. (2003). Motivation and organizational climate. . U.S.A.: Harvard University Press.

118

- Litwin, G.H. and Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University: Boston
- Losada, N. (2004). Sociología de las organizaciones de Antonio Lucas y Pablo García Ruiz. *Sociológica*, 54, 283-288.
- Lowney, Chris. (2004). El liderazgo al estilo de los jesuitas. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Mano, R. & Yiannis, G. (2006). Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. [Romances en el lugar de trabajo en climas organizacionales fríos y calientes: La experiencia de Israel y Taiwan]. *Human Relations*, 59 (1), 7–35.
- Mansilla, G. J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución "Inmaculada Concepción". Los Olivos, Lima-Perú*. (Tesis Doctoral), Universidad Mayor de San Marcos: Unidad de Posgrado, Lima-Perú.
- Maslow A. (1954). Motivation and Personality. First edition and Second edition 1970.
- Maturana, H. (1999). Desde la Biología a la Psicología. Santiago de Chile: Universitaria. Editorial, S.A.
- Maxwell, C. John. (2005), Lider de 360°. Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización. 15ª edición, U.S.A.: Grupo Nelson
- Mooney, J. D. (1954). Principios de Organización. Cleveland, EE. UU.: Cultura
- Moran, E. T., y Volkwein, F. (1988). "Examining organizational climate in institutions of higher education". *Research in Higher Education*, (.20), 367-393
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana de Calidad, Eficacia y Cambio en la educación*, 4 (4), Pp. 12-24.
- Navarro Rodríguez, M. (1999). Administración y Gestión escolar. CECyD, CETEB. Durango, México.
- Northouse, P. (2007). Leadership: Theory and practice. (4ta. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Organizational Behavior. USA: Grid.

119

- Northouse, P. (2009). *Introduction to leadership. Concepts and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Payne, R. F., y Pugh, D. (1976). *Organizational structure and climate*. en Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. USA: Rand McNally
- Peris, P. R. (1998). *El liderazgo organizacional un acercamiento desde las teorías implícitas*. (Tesis Doctoral), Universidad Jaime I: Castellón, España.
- Prince, M. (1929). Why we have traits– normal and abnormal: The theory of integration of dispositions (An introduction to the study of personality). *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(4), 422-433.
- psicológicas 2007. Colegio de Psicólogos.
- Quispe de la T. d. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado” año 2013*. (Tesis Doctoral), Universidad San Martín de Porras: Instituto para la Calidad de la Educación, Lima, Perú.
- Real Academia Española (RAE) (2000) *Diccionario de la lengua española*. (tomos: I – II). Madrid: Ed. Espasa-Calpe, S.A. 21º ed.
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Limusa
- Rodríguez, D. (2001). *Cultura Organizacional y cultura latinoamericana. Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile
- Ruiz, C. (2003). *Test de Autoestima-25*. Champagnat. Taller de actualización en
- Ryan J. R., (2009). "¿Cuál es su mentalidad acerca del liderazgo?" Nueva York: Bloomberg Business Week. Artículo publicado en: http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca20090619_819188.htm?chan=careers_managing+your+company+page_top+stories
- Sacristán, C. y otros (s.f.). *Gestión y dirección de empresas deportivas: Teoría y práctica.*, Barcelona: Gymnos.
- Schneider, B., y Reichers, A.E. (1983) “On the etiology of climates”. *Personnel Psychology*, (36) 19-39
- Scroggins, Clay. (2015), *Cómo liderar cuando no estás al mando*. Nashville, Tennessee, U.S.A.: Editorial Vida.

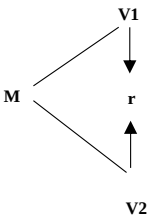
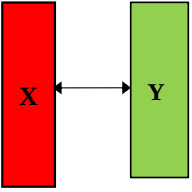
120

- Socorro M., F. (2013). La filosofía TEA. Venezuela: Artículo Publicado en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/55/tea.htm>
- Stephen, P. R. (2004). "Comportamiento Organizacional" México: Pearson.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Sulbarán, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básica estatales de la parroquia. Artículo obtenido el día 29 de octubre de 2014 en: [repository.unad.edu.co/transformational leadership](http://repository.unad.edu.co/transformational-leadership). Thousand Oaks, CA. Sage. University of Chicago.
- Vargas D. H. (2010). *Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional de tres escuelas básicas municipalizadas de la comuna de San Fernando*. (Tesis Doctoral), Universidad de Playa Ancha: departamento de doctorado en Políticas y Gestión educativa, Valparaíso, Chile.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision making. London. University of Pittsburg Press.
- White E. G. (2012). La educación. Buenos Aires: Asociación Casa editora Sudamericana
- White E.G. (1971). Obreros evangélicos. Buenos Aires: Asociación Casa editora Sudamericana
- White, Ellen. (1964) La Educación. Asociación Cosa Editora Sudamericana, Florida, Buenos Aires.
- White, Ellen. (2008), La Educación Cristiana. 2da Edición, Florida; Asociación Casa Editora Sudamericana. Buenos Aires.
- White, G. E. (1964). La educación. Buenos Aires, Argentina: Editorial ACES.
- White, R. & Lippit, R. (1973). Autocracy and democracy. New York: Harper & Row.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

121

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

TÍTULO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPOS Y DISEÑO	CONCEPTOS CENTRALES
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Estilos de Liderazgo de los Directivos y su Relación con el Clima Organizacional del Sistema Educativo Adventista	GENERAL ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional según la percepción de los docentes del sistema educativo adventista?	GENERAL Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes del sistema educativo adventista.	GENERAL Existen relaciones significativas entre los estilos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional según la percepción de los docentes del sistema educativo adventista.	Tipos Descriptivo, correlacional, transeccional o transversal. Diseño  	Estilos de liderazgo de los directivos Clima organización del Sistema educativo adventista: Componentes del Clima Organizacional El analizar de la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización, se detallan en el siguiente gráfico que presenta la forma en que interactúan componentes tales como: - El comportamiento de los individuos y de los grupos,
	ESPECÍFICOS 1. ¿Cuál es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista? 2. ¿Cuál es la relación significativa que existen entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales en el Clima Organizacional en el sistema educativo adventista? 3. ¿Cuáles es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista? 4. ¿Cuáles es la relación significativa que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista?	ESPECÍFICO 1. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista. 2. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en el sistema educativo adventista. 3. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista. 4. Determinar la relación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista.	ESPECÍFICAS 1. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista. 2. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en el sistema educativo adventista. 3. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en el sistema educativo adventista. 4. Existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la dimensión cosmovisión espiritual del clima organizacional en el sistema educativo adventista.		

122

la estructura y
los procesos
organizacionales.

123

Anexo 2. Matriz Instrumental

TITULO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE DE FORMULACIÓN	INSTRUMENTO
PROYECTO TENTATIVO: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO ADVENTISTA	ESTILOS DE LIDERAZGO	Democrático	Toma decisiones horizontalmente: 1. Ejecuta decisiones de la mayoría. 2. Confía en el buen juicio del grupo.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
			Realiza una administración compartida 3. Escucha a sus subalternos. 4. Acepta contribuciones. 5. Asigna funciones.		
			Motiva y estimula a los subalternos: 6. Preocupación prioritaria del grupo.		
		Autocrático	Toma decisiones individualmente: 7. Convicciones firmes. 8. Decisiones imperativas lo establece todo.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
			Controla al subalterno: 9. Centrado en tareas asignadas. 10. Don de mando. 11. Control generalizado. 12. Ignora al grupo. 13. Limita la participación de los subordinados.		
			Dirige verticalmente 14. Indiferencia a situaciones críticas. 15. Exige obediencia. 16. Intimidación por incumplimiento.		
			Dirección por excepción activa: durante el trabajo 17. Se cumple solo el estándar fijado. 18. Los directivos colaboran en línea virtual. 19. Los directivos muestran su interés personal. 20. Denotan un poder coercitivo. 21. Se siente las consecuencias del poder coercitivo.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
		Transaccional			

124

		Dirección por excepción pasiva: Según Resultados finales 22. Medidas correctivas, siempre al final 23. Aplican controles, al final 24. Detecta divergencias, al final 25. Mecanismos de castigos, al final 26. Interés por el bienestar, al final 27. Generación de confianza, al final 28. Termina en un fin persona.		
		Dirección por contingencia 29. Negociación recíproca 30. Satisfacción de necesidades 31. Mecanismos de motivación 32. Manipulación 33. Acuerdos pactados.		
	Transformacional	Carisma: 34. Los directivos son carismáticos por naturaleza 35. La imagen carismática de los directivos produce en los docentes seguir lo que dice.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
		Consideración individual: 36. El personal directivo sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes. 37. La actitud de los directivos es asertiva y transmite confianza en lo que hace y dice.		
		Estimulación intelectual: 38. Se preocupa por los directivos, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal. 39. Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica por competencias 40. Incentiva el desarrollo del pensamiento crítico para reinventar la labor pedagógica.		
		Motivación Inspiracional: 41. Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional. 42. El carácter espiritual es digno de imitar. 43. Es evangelista		

125

		Tolerancia psicológica: 44. Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral. Cultura participativa: 45. Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional. Actuación de directivos: 46. Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización. 47. Delega el liderazgo a los docentes. Influencia idealizada: 48. La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza 49. Es ejemplo de responsabilidad y honestidad.		
	Liderazgo Liberal (Laissez-Faire)	Delega autoridad: 50. Evita el poder y la responsabilidad 51. Aceptación de menor compromiso 52. Ignora el aporte del líder. Delega funciones: 53. Dependencia del grupo 54. Libre Decisión de las áreas laborales. Poco contacto y apoyo a sus subalternos 55. Auto capacitación del grupo 56. Auto motivación del grupo.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario

126

		Liderazgo Espiritual	Basado en Cristo: amor, paz, justicia, fe, solidaridad, perdón, servicio 57. El amor cristiano de los directivos es evidente. 58. Se promueve la paciencia y prudencia en todo momento. 59. La solidaridad se vive dentro y fuera del plantel. 60. Los cultos espirituales son de calidad 61. La fe es relevante en cada acto de desarrollo. 62. Mi relación con Dios está bien motivada. 63. Los directivos ejercen el perdón, como una inspiración para todos. 64. Siento que los directivos muestran el servicio como una política de vida. 65. Justicia ante la crisis y adaptabilidad de sus colaboradores.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Identidad Institucional	Compromiso con la institución (objetivos): 1. El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional 2. El director y el personal en general, que labora en la institución, está comprometido con los objetivos y metas planteadas. 3. El director y el personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa. 4. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi Institución. Implicancia y pertenencia 5. Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes. 6. El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes. Cohesión entre el personal 7. Los directivos, docentes y auxiliares trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común. Participación en las actividades 8. Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades. Satisfacción por la labor realizada 9. Existe satisfacción de pertenecer a la institución educativa. 10. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar? 11. ¿Recomendaría a algún profesional o amigo trabajar en la organización? 12. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario

127

		Relaciones Interpersonales	Comunicación entre los miembros: 13. Los directivos nos mantienen bien informados a todos los docentes. 14. Existen suficientes canales de comunicación, en la Institución. 15. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo. 16. Los directivos y colegas generalmente me alientan a compartir mis conocimientos/experiencias con los demás. 17. Existe un grato ambiente de trabajo. 18. Existe un dialogo fluido entre el personal en general. Valores e ideales que comparten 19. Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta. 20. Los directivos se interesan por el desarrollo y éxito de sus docentes. 21. Se valora los altos niveles de desempeño. 22. Las responsabilidades de los docentes y no docentes están claramente definidas. 23. Cumplir con las actividades labores es una tarea estimulante. 24. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. 25. Hay una clara definición de los valores en la institución Cooperación y ayuda mutua (trabajo en equipo) 26. Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre los directivos, docentes, asistentes y personal auxiliar. 27. Los equipos o comisiones de trabajo participan en la toma de decisiones Institucionales. 28. Los equipos o comisiones establecidas son de poca utilidad para apoyar tareas administrativas. 29. Los equipos de trabajo no son bien reconocidos por las autoridades. Confianza entre el personal: 30. Conoce el personal directivo los problemas que aquejan a la plana docente. 31. Trabajamos juntos para resolver los problemas de la Institución. 32. Siento que los directivos y colegas aprecian mi participación en las diferentes actividades. 33. Puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
--	--	--	--	---	---------------------

128

		Dinámica Institucional	Estructura respecto a la normatividad laboral y recursos 34. Puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás. 35. Cuento con todas las herramientas tecnológicas y materiales necesarios para llevar a cabo mi trabajo. 36. La infraestructura y los ambientes físicos son adecuados. (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.) 37. Recibo de los directivos toda la documentación actualizada de los principios y procesos de trabajo. Monitoreo y supervisión: 38. Conozco claramente lo que mis directivos esperan de mí. 39. Tengo confianza en el liderazgo de mis directivos 40. Cada año recibo una evaluación adecuada de mi desempeño. 41. Mis directivos escuchan los planteamientos que se les hacen 42. Existe una buena administración de los recursos. 43. Los directivos promueven la capacitación que se necesita para luego supervisar. 44. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades 45. Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal. Responsabilidad y autonomía: 46. Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal. 47. Mi ambiente de trabajo está libre de presión y hostilidad. 48. Mi ambiente de trabajo está libre de presión y hostilidad. Recompensa por el trabajo realizado 49. Estoy satisfecho con el funcionamiento de la institución. 50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros. 51. Recibo mi pago a tiempo 52. Los estatus laborales son promovidos en forma justa.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario
		Cosmovisión Espiritual	Relación con Dios 53. El personal directivo promueve y participa plenamente en programas espirituales. 54. Se promueve el Plan Maestro de desarrollo Espiritual.	Profesores de la Asociación educativa adventista de la UPN	Cuestionario

129

			Conocimiento de la biblia 55. Existe un programa de lectura e investigación bíblica, participan directivos y personal docente.		
			Estilo de vida saludable 56. La institución cuenta con el programa estilo de vida saludable.		
			Relación con el prójimo 57. La conciliación y el perdón es evidente en la Institución.		

130

Anexo 3. Operacionalización de variables

ESTILOS DE LIDERAZGO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	OPERACIÓN INSTRUMENTAL
ESTILOS DE LIDERAZGO	Democrático	Toma decisiones horizontalmente	1. Ejecuta decisiones de la mayoría
			2. Confía en el buen juicio del grupo
		Realiza una administración compartida	3. Escucha a sus subalternos
			4. Acepta contribuciones
			5. Asigna funciones
		Motiva y estimula a los subalternos	6. Denota preocupación prioritaria del grupo
	Autocrático	Toma decisiones individualmente	7. Muestra convicciones firmes
			8. Decisiones imperativas, lo establecen todo.
		Controla al subalterno	9. Centrado en tareas asignadas
			10. Don de mando
			11. Control generalizado

131

		Dirige verticalmente	12. Limita la participación de los subordinados
			13. Indiferencia a situaciones críticas
			14. Exige obediencia
			15. Intimidación por incumplimiento
	Transaccional	Dirección por excepción activa: durante el trabajo	16. Se cumple solo el estándar fijado
			17. El personal directivo colabora por línea virtual
			18. El personal directivo muestra su interés personal
			19. Denota un poder coercitivo
			20. Se siente las consecuencias del poder coercitivo
		Dirección por excepción pasiva: Según Resultados finales	21. Existe medidas correctivas, siempre al final
			22. Aplica controles, al final
			23. Detecta divergencias, al final
			24. Mecanismos de sanción, al final
			25. Generación de confianza, al final

132

	Transformacional	Carisma:	26. El personal directivo es carismático por naturaleza
			27. La imagen carismática del personal directivo produce en los docentes seguir lo que dice
		Consideración individual:	28. El personal directivo sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes.
			29. La actitud del personal directivo es asertivo y transmite confianza en lo que hace y dice.
		Estimulación intelectual:	30. El personal directivo muestra compromiso por estimular y propiciar la superación personal o grupal.
			31. Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica por competencias
			32. Incentiva el desarrollo del pensamiento crítico para reinventar la labor pedagógica

133

			33. El carácter espiritual es digno de imitar.
			34. Es evangelista
		Tolerancia psicológica:	35. Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral
		Cultura participativa:	36. Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional.
		Actuación de directivos:	37. Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.
			38. Delega el liderazgo a los docentes
		Influencia idealizada:	39. La imagen del personal directivo genera admiración, respeto e inspira confianza
			40. Es ejemplo de responsabilidad y honestidad

134

	Liderazgo Liberal (Laissez-Faire)	Delega autoridad	41. Evita el poder y la responsabilidad
			42. Denota aceptación de menor compromiso
			43. Personalmente ignoro el aporte del personal directivo
		Delega funciones	44. Mucha dependencia del grupo o personal
			45. Se trabaja a Libre Decisión de las áreas laborales
		Poco contacto y apoyo a sus subalternos	46. Auto capacitación del grupo
			47. Auto motivación del grupo
	Liderazgo Espiritual	Basado en Cristo: amor, paz, justicia, fe, solidaridad, perdón, servicio	48. El amor cristiano de los directivos es evidente.
			49. Se promueve la paciencia y prudencia en todo momento.
			50. La solidaridad se vive dentro y fuera del plantel.
			51. Los cultos espirituales son de calidad

135

			51. El servicio de los directivos refleja calidad epiritual
			52. La fe es relevante en cada acto de desarrollo.
			53. Mi relación con Dios está bien motivada, por los directivos
			54. Los directivos ejercen el perdón, como una inspiración para todos.
			55. Justicia ante la crisis y adaptabilidad de sus colaboradores.
CLIMA ORGANIZACIONAL			

136

CLIMA ORGANIZACIONAL	Identidad Institucional	Compromiso con la institución (objetivos)	1. El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional
			2. El director y el personal en general, que labora en la institución, está comprometido con los objetivos y metas planteadas
			3. El director y el personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa.
			4. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi Institución.
		Implicancia y pertenencia	5. Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes.
			6. El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.

137

		Cohesión entre el personal	7. Los directivos, docentes y auxiliares trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.
		Participación en las actividades	8. Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.
		Satisfacción por la labor realizada	9. Existe satisfacción de pertenecer a la institución educativa.
			10. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
			11. ¿Recomendaría a algún profesional o amigo trabajar en la organización?
			12. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado

138

	Relaciones Interpersonales	Comunicación entre los miembros	13. Los directivos nos mantienen bien informados a todos los docentes.
			14. Existen suficientes canales de comunicación, en la Institución.
			15. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.
			16. Los directivos y colegas generalmente me alientan a compartir mis conocimientos/experiencias con los demás.
			17. Existe un grato ambiente de trabajo.
			18. Existe un dialogo fluido entre el personal en general.
			19. Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.

139

		Valores e ideales que comparten	20. Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta.
			21. Los directivos se interesan por el desarrollo y éxito de sus docentes.
			22. Se valora los altos niveles de desempeño.
			23. Las responsabilidades de los docentes y no docentes están claramente definidas.
			24. Cumplir con las actividades labores es una tarea estimulante.
			25. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
			26. Hay una clara definición de los valores en la Institución

140

		Cooperación y ayuda mutua (trabajo en equipo)	27. Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre los directivos, docentes, asistentes y personal auxiliar.
			28. Los equipos o comisiones de trabajo participan en la toma de decisiones Institucionales.
			29. Los equipos o comisiones establecidas son de poca utilidad para apoyar tareas administrativas.
			30. Los equipos de trabajo no son bien reconocidas por las autoridades.
		Confianza entre el personal	31. Conoce el personal directivo los problemas que aquejan a la plana docente.
			32. Trabajamos juntos para resolver los problemas de la Institución.
			33. Siento que los directivos y colegas aprecian mi participación en las diferentes actividades.

141

			34. Puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás.
	Dinámica Institucional	Estructura respecto a la normatividad laboral y recursos	35. Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.
			36. Cuento con todas las herramientas tecnológicas y materiales necesarios para llevar a cabo mi trabajo.
			37. La infraestructura y los ambientes físicos son adecuados. (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)
			38. Recibo de los directivos toda la documentación actualizada de los principios y procesos de trabajo.
		Monitoreo y supervisión	39. Conozco claramente lo que mis directivos esperan de mí.

142

			40. Tengo confianza en el liderazgo de mis directivos.
			41. Cada año recibo una evaluación adecuada de mi desempeño.
			42. Mis directivos escuchan los planteamientos que se les hacen
			43. Existe una buena administración de los recursos.
			44. Los directivos promueven la capacitación que se necesita para luego supervisar.
			45. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
		Responsabilidad y autonomía	46. Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.

143

			47. Existe una responsabilidad activa del personal administrativo y docente en las actividades académicas, sociales y espirituales.
			48. Mi ambiente de trabajo está libre de presión y hostilidad.
		Recompensa por el trabajo realizado	47. Estoy satisfecho con el funcionamiento de la institución.
			49. Se reconocen los méritos laborales en forma justa.
			50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.
			51. Recibo mi pago a tiempo.
			52. Los estatus laborales son promovidos en forma justa

144

	Cosmovisión Espiritual	Relación con Dios	53. El personal directivo promueve y participa plenamente en programas espirituales.
			54. Se promueve el Plan Maestro de desarrollo Espiritual
		Conocimiento de la biblia	55. Existe un programa de lectura e investigación bíblica, participan directivos y personal docente.

145

Anexo 4. Test de Liderazgo

TEST DE LIDERAZGO

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte. La información proporcionada por Usted es considerada confidencial y no será revelada en forma individual.

Utilizando la siguiente escala, por favor indicar (con una X o ✓) en qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones acerca del liderazgo del personal directivo en la Institución

Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Probablemente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEM	1	2	3	4	5
1. Ejecuta decisiones de la mayoría					
2. Confía en el buen juicio del grupo					
3. Escucha a sus subalternos					
4. Acepta contribuciones					
5. Asigna funciones					
6. Denota preocupación prioritaria del grupo					
7. Muestra convicciones firmes					
8. Decisiones imperativas, lo establecen todo.					
9. Centrado en tareas asignadas					
10. Don de mando					
11. Control generalizado					

146

ITEM	1	2	3	4	5
12. Limita la participación de los subordinados					
13. Indiferencia a situaciones críticas					
14. Exige obediencia					
15. Intimidación por incumplimiento					
16. Se cumple solo el estándar fijado					
17. El personal directivo colabora por línea virtual					
18. El personal directivo muestra su interés personal					
19. Denota un poder coercitivo					
20. Se siente las consecuencias del poder coercitivo					
21. Existe Medidas correctivas, siempre al final					
22. Aplica controles, al final					
23. Detecta divergencias, al final					
24. Mecanismos de sanción, al final					
25. Generación de confianza, al final					
26. El personal directivo es carismático por naturaleza					
27. La imagen carismática del personal directivo produce en los docentes seguir lo que dice					
28. El personal directivo sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes.					
29. La actitud del personal directivo es asertivo y transmite confianza en lo que hace y dice.					
30. El personal directivo muestra compromiso por estimular y propiciar la superación personal o grupal.					
31. Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica por competencias					

147

ITEM	1	2	3	4	5
32. Incentiva el desarrollo del pensamiento crítico para reinventar la labor pedagógica					
33. El carácter espiritual es digno de imitar.					
34. Es evangelista					
35. Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral					
36. Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional.					
37. Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.					
38. Delega el liderazgo a los docentes					
39. La imagen del personal directivo genera admiración, respeto e inspira confianza					
40. Es ejemplo de responsabilidad y honestidad					
41. Evita el poder y la responsabilidad					
42. Denota aceptación de menor compromiso					
43. Personalmente ignora el aporte del personal directivo					
44. Mucha dependencia del grupo o personal					
45. Se trabaja a libre decisión de las áreas laborales					
46. Auto capacitación del grupo					
47. Auto motivación del grupo					
48. El amor cristiano de los directivos es evidente.					
49. Se promueve la paciencia y prudencia en todo momento.					
50. La solidaridad se vive dentro y fuera del plantel.					
51. Los cultos espirituales son de calidad					

148

ITEM	1	2	3	4	5
52. La fe es relevante en cada acto de desarrollo.					
53. Mi relación con Dios está bien motivada.					
54. Los directivos ejercen el perdón, como una inspiración para todos.					
55. Justicia ante la crisis y adaptabilidad de sus colaboradores.					

149

Anexo 5. Test de Clima Organizacional

TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo determinar el Clima Organizacional en el sistema educativo adventista, de la Unión Peruana del Norte. La información proporcionada por Usted es considerada confidencial y no será revelada en forma individual.

Utilizando la siguiente escala, por favor indicar (con una X o ✓) en qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones acerca del Clima Organizacional en la Institución Educativa donde Ud. Labora.

Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Probablemente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEM	1	2	3	4	5
1. El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional					
2. El director y el personal en general. que labora en la institución, está comprometido con los objetivos y metas planteadas					
4. El director y el personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa.					
5. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi Institución.					
6. Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes.					
7. El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.					
8. Los directivos, docentes y auxiliares trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.					
9. Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.					
10. Existe satisfacción de pertenecer a la institución educativa.					

150

ITEM	1	2	3	4	5
11. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?					
12. ¿Recomendaría a algún profesional o amigo trabajar en la organización?					
13. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado					
14. Los directivos nos mantienen bien informados a todos los docentes.					
15. Existen suficientes canales de comunicación, en la Institución.					
16. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.					
17. Los directivos y colegas generalmente me alientan a compartir mis conocimientos/experiencias con los demás.					
18. Existe un grato ambiente de trabajo.					
19. Existe un dialogo fluido entre el personal en general.					
20. Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.					
21. Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta.					
22. Los directivos se interesan por el desarrollo y éxito de sus docentes.					
23. Se valora los altos niveles de desempeño.					
24. Las responsabilidades de los docentes y no docentes están claramente definidas.					
25. Cumplir con las actividades labores es una tarea estimulante.					
26. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
27. Hay una clara definición de los valores en la Institución					
28. Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre los directivos, docentes, asistentes y personal auxiliar.					

151

ITEM	1	2	3	4	5
29. Los equipos o comisiones de trabajo participan en la toma de decisiones Institucionales.					
30. Los equipos o comisiones establecidas son de poca utilidad para apoyar tareas administrativas.					
31. Los equipos de trabajo no son bien reconocidas por las autoridades.					
32. Conoce el personal directivo los problemas que aquejan a la plana docente.					
33. Trabajamos juntos para resolver los problemas de la Institución.					
34. Siento que los directivos y colegas aprecian mi participación en las diferentes actividades.					
35. Puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás.					
36. Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.					
37. Cuento con todas las herramientas tecnológicas y materiales necesarios para llevar a cabo mi trabajo.					
38. La infraestructura y los ambientes físicos son adecuados. (Limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)					
39. Recibo de los directivos toda la documentación actualizada de los principios y procesos de trabajo.					
40. Conozco claramente lo que mis directivos esperan de mí.					
41. Tengo confianza en el liderazgo de mis directivos.					
42. Cada año recibo una evaluación adecuada de mi desempeño.					
43. Mis directivos escuchan los planteamientos que se les hacen					
44. Existe una buena administración de los recursos.					
45. Los directivos promueven la capacitación que se necesita para luego supervisar.					

152

ITEM	1	2	3	4	5
46. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
47. Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.					
48. Existe una responsabilidad activa del personal administrativo y docente en las actividades académicas, sociales y espirituales.					
49. Mi ambiente de trabajo está libre de presión y hostilidad.					
50. Estoy satisfecho con el funcionamiento de la institución.					
51. Se reconocen los méritos laborales en forma justa.					
52. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
53. Recibo mi pago a tiempo.					
54. Los estatus laborales son promovidos en forma justa					
55. El personal directivo promueve y participa plenamente en programas espirituales.					
56. Se promueve el Plan Maestro de Desarrollo Espiritual					
57. Existe un programa de lectura e investigación bíblica, participan directivos y personal docente.					