

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES



**Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre
el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión**

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Maestro en Administración
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

Por

Lennin Henry Centurión Julca

Lima, Perú

Octubre de 2017

Ficha catalográfica

Centurión Julca, Lennin Henry
Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión. / Autor: Lennin Henry Centurión Julca; Asesor: Dr. Raúl Christian Acuña Salinas, Lima, 2017.
91 páginas: incluye tablas y otros

Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.
Incluye referencias y resumen.
Campo del conocimiento: Gestión Empresarial

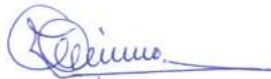
1. Influencia del estilo de liderazgo. 2. Clima organizacional.

Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente



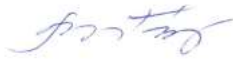
Mg. Jesús Fernando Bejarano Auqui
Secretario



Dr. Raúl Christian Acuña Salinas
Asesor



Dr. Julio César Rengifo Peña
Vocal



Mg. Sinforiano Martínez Huisa
Vocal

Lima, 02 de Octubre de 2017

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo RAÚL CHRISTIAN ACUÑA SALINAS, identificado con DNI N° 10173524, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión"* constituye la memoria que presenta el Bachiller LENNIN HENRY CENTURIÓN JULCA para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No compromete a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 02 días del mes de octubre de 2017.



Dr. RAÚL CHRISTIAN ACUÑA SALINAS

Asesor

Dedicatoria

A Dios, por ayudarme en los momentos cruciales.

A mis padres, por su apoyo incondicional, cuyo ejemplo me estimulado para proseguir.

Agradecimientos

Agradezco al Creador, porque me dio mucha voluntad y esfuerzo.

A la Universidad Peruana Unión, por apoyarme en mi crecimiento profesional.

A mi familia, por sus valores inculcados.

Contenido

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Contenido.....	vii
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo I.....	1
Planteamiento del problema.....	1
1. Descripción de la realidad problemática.....	1
2. Formulación del problema.....	2
2.1. Problema general.....	2
2.2. Problemas específicos.....	3
3. Justificación y viabilidad.....	3
3.1. Justificación.....	3
3.2. Viabilidad.....	4
4. Objetivos.....	5
4.1. Objetivo general.....	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
Capítulo II.....	6
Bases teóricas.....	6
1. Antecedentes de la investigación.....	6
2. Marco teórico.....	9
2.1. Liderazgo.....	9
2.1.1. Conceptos.....	9
2.1.2. Importancia del liderazgo.....	12
2.1.3. Tipos de liderazgo.....	12
a) El liderazgo transformacional.....	12
b) Liderazgo transaccional.....	16
c) Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	19
d) El liderazgo directivo.....	21
2.1.4. Teorías del liderazgo.....	24
2.1.5. Enfoques de liderazgo.....	28
2.1.6. Estilos de liderazgo.....	30
2.2. Las organizaciones y el clima organizacional.....	33

2.2.1. Las organizaciones.....	33
2.2.1.1. Conceptos	33
2.2.1.2. El entorno de la organización	34
2.2.1.3. Tipos de organizaciones	35
2.2.1.4. Organizaciones según su grado de centralización.	35
2.2.2. Clima organizacional.....	36
2.2.2.1. Definiciones del clima organizacional	36
2.2.2.2. El clima organizacional en instituciones universitarias.....	39
2.2.2.3. Enfoque del clima organizacional	39
2.2.2.4. Modelos de clima organizacional.....	39
2.2.2.5. Dimensiones del clima organizacional	40
2.2.2.6. Importancia del clima organizacional	43
2.3. Marco conceptual.....	44
Capítulo III	46
Metodología de la investigación	46
1. Método de la investigación	46
2. Diseño de la investigación	46
3. Descripción de la población muestral	48
4. Selección y tamaño de la muestra.....	49
5. Criterios de inclusión y exclusión	49
6. Formulación de hipótesis	49
6.1. Hipótesis general	49
6.2. Hipótesis específicas.....	50
7. Operacionalización de las variables.....	51
8. Variables	52
8.1. Variable predictora	52
8.2. Variable criterio	52
9. Técnicas de recolección de datos	52
10. Descripción del instrumento utilizado	53
Capítulo IIII	55
Resultados y análisis	55
1. Análisis descriptivo de la población.....	55
2. Prueba de hipótesis	56
2.1. Modelo 1	56

2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	56
2.1.2. Criterios de decisión:	57
2.1.3. Análisis del modelo.....	57
2.2. Modelo 2	58
2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	58
2.2.2. Criterios de decisión:	58
2.2.3. Análisis del modelo.....	58
2.3. Modelo 3	59
2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	59
2.3.2. Criterios de decisión:	60
2.3.3. Análisis del modelo.....	60
2.4. Modelo 4	61
2.4.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	61
2.4.2. Criterios de decisión:	61
2.4.3. Análisis del modelo.....	61
2.5. Modelo 5	62
2.5.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	62
2.5.2. Criterios de decisión:	63
2.5.3. Análisis del modelo.....	63
2.6. Modelo 6	64
2.6.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	64
2.6.2. Criterios de decisión:	64
2.6.3. Análisis del modelo.....	64
Capítulo IV.....	65
Conclusiones y recomendaciones.....	65
Conclusiones	65
Recomendaciones.....	68
Referencias bibliográficas	69
Anexos.....	73

Índice de tablas

Tabla 1 . Liderazgo y alguna concepciónl.....	9
Tabla 2. Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.....	17
Tabla 3. Principales elementos de los enfoques del liderazgo	30
Tabla 4. Definiciones del clima organizacional.	36
Tabla 5. Descripción muestral.....	48
Tabla 6. Matriz de operacionalización de variables.....	51
Tabla 7. Descripción de género de la publicidad.	55
Tabla 8. Descripción de la muestra de la facultad	55
Tabla 9. Resumen del modelo 01.....	57
Tabla 10. Resumen del modelo 02.....	59
Tabla 11. Resumen del modelo 03	60
Tabla 12. Resumen del modelo 04	62
Tabla 13. Resumen del modelo 05	63
Tabla 14. Resumen de las medidas	64

Índice de gráficos

Fig. 1 Modelo situacional de Hersey & Blanchard (1993).....	21
---	----

Resumen

La investigación se desarrolló en los directivos de las facultades de la Universidad Peruana Unión, con el objetivo de determinar la relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional, en el contexto de una investigación básica, correlacional. Se utilizaron la encuesta y un cuestionario, aplicado a una muestra representativa de 82 docentes de las cinco facultades, cuya información permitió probar las hipótesis planteadas. Entre sus resultados, se encontró que los estilos de liderazgo de los directores de las facultades se relacionan en forma significativa con el clima organizacional, en la Universidad Peruana Unión, sede Lima, llegando a la prueba de hipótesis general, cuyo $P = 0,00 < 0,05$.

Se concluyó además que las dimensiones de la variable (Estilo de Liderazgo): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional.

Palabras clave: influencia del estilo de liderazgo, clima organizacional.

Abstract

The research was developed in the directors of the faculties of the Universidad Peruana Unión, with the objective of determining the relationship of the leadership style with the organizational climate, in the context of a basic, correlational investigation. The survey and a questionnaire were used, applied to a representative sample of 82 teachers from the five faculties, whose information allowed to test the hypotheses. Among its results, it was found that the leadership styles of faculty directors are significantly related to the organizational climate, at Universidad Peruana Unión, Lima campus, arriving at the general hypothesis test, whose $P = 0.00 < 0.05$.

It was also concluded that the dimensions of the variable (Leadership Style): transformational leadership, transactional leadership and corrective leadership are significantly related to the organizational climate.

Keywords: influence of leadership style, organizational climate.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1. Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional se ha convertido un tema de poca investigación en nuestro país, aparentemente no le dan mucho interés; el clima tiene relación con el trato de los líderes a sus trabajadores, con el trato y con actitudes expresados entre compañeros de trabajo, entre los proveedores y los clientes.

Se percibe que el liderazgo todavía no está conectado, de manera efectiva, con la tecnología, la globalización, la ciencia, las relaciones humanas, el clima organizacional. Muchos líderes han confundido y han disfrazado el liderazgo verdadero, dejando en la percepción de todos: autoritarismo y nepotismo, afectando de esta manera el clima organizacional, quedando al margen la atención de las necesidades más importantes: “biopsicosociales, educativas, culturales y económicas” (Cabezudo Ríos & García Panaijo, 2016).

La acción de los docentes ha sido cuestionada durante los diversos tiempos, por los resultados encontrados en los estudiantes, específicamente por el aprendizaje de los mismos, cuyas evaluaciones revelan dichas deficiencias. También se cuestiona la participación de las autoridades en las labores docentes,

no queda al margen de este cuestionamiento la capacidad de liderazgo, el clima y el ambiente de trabajo, las políticas, las estrategias, entre otros (Contreras Davila, 2017).

Poco se ha estudiado y relacionado las características personales: motivación, satisfacción, actitudes, con el desempeño de los docentes, inclusive con el clima organizacional, cuyas dimensiones –entre otras, procesos, estructura organizacional– determinan el comportamiento expresado en el rendimiento y la productividad (Felicino Yucra, 2017).

La institución donde se realiza la investigación es la Universidad Peruana Unión; durante los últimos años, en la misma no se ha realizado la evaluación del clima organizacional, habiendo determinado (cuantitativa y cualitativamente) los indicadores de evaluación, los cuales permitan realizar la evaluación objetiva, benéfica, justa, oportuna y valedera, en sintonía de los valores, la filosofía, los valores y las políticas de la universidad.

Esta investigación se sustenta en el estudio de los estilos de liderazgo y su influencia sobre el clima organizacional de la institución, por eso plantearemos las siguientes preguntas.

2. Formulación del problema

El presente trabajo de investigación responde a los siguientes problemas: problema general y problemas específicos.

2.1. Problema general

¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión?

2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre los retos individuales del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión?
- b. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre la gestión institucional del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión?
- c. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre la interacción del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión?
- d. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el rendimiento institucional del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión?
- e. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre la cooperación laboral del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión?

3. Justificación y viabilidad

3.1. Justificación

a. Aporte teórico

El estudio sobre la influencia de los estilos de liderazgo de los directivos de las facultades de la Universidad Peruana Unión, es muy importante, porque se pretende mejorar el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión, cuya información y datos son recabados mediante la encuesta, luego de los análisis y

evaluación de los mismos se procederá a establecer posibles mejoras en la institución, también mejoras en las investigaciones referidas al liderazgo.

b. Aporte metodológico

El aporte metodológico es la aplicación de estudio correlacional y el uso del cuestionario; las personas evaluadas son los directivos de las diferentes facultades de la Universidad Peruana Unión, con el propósito de establecer, buscar y gestionar las mejoras; asimismo, constituirá referencia o base de datos para desarrollar innovaciones, nuevos trabajos de investigación.

c. Relevancia práctica

La presente investigación se constituye en un aporte práctico para las facultades, generado gracias al abordaje y consolidación teórica sobre los tipos de liderazgo, en un espacio y con el enfoque generado para mejorar el clima organizacional, cuyos resultados serán compartidos con todos los directivos y miembros de las diversas facultades, permitiendo pensar y trabajar cambios de estrategias orientadas para darle un mejor rumbo académico administrativo a las facultades, además mejorar cada día el clima organizacional.

3.2. Viabilidad

La presente investigación es considerada viable, porque no tienen impedimentos para obtener la información de los directivos y, en particularmente para desarrollar la encuesta, cuyos resultados sean presentados, sustentados y propuestos para la realización de mejoras en las facultades y además establecer mejoras en el clima organizacional.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión

4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre los retos individuales del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión
- b. Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre la gestión institucional del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión
- c. Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre la interacción del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión
- d. Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el rendimiento institucional del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión
- e. Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre la cooperación laboral del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.

Capítulo II

Bases teóricas

1. Antecedentes de la investigación

Cahuas (2012) en su investigación describe la relación de cinco estilos de liderazgo: autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional, con la calidad del servicio educativo, cuyo tipo de estudio es básico; sus resultados enriquecen el conocimiento científico. Es descriptivo, correlacional, establece la relación de variables: estilos de liderazgo y calidad de servicio educativo. Se utilizó la encuesta para una muestra de 120 docentes (totalidad de la población) y 120 estudiantes elegidos de manera intencional. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos (dos jueces), determinando que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo; ambos son confiables; la prueba de hipótesis se efectuó con el Rho de Spearman, porque son variables cualitativas. Los resultados demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Se percibe relación ínfima negativa: -0,076 (en los estilos de liderazgo y el servicio educativo); en los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026). Un buen servicio educativo, en

la mayoría de los casos, no tiene directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.

Campos (2012) presenta su tesis de enfoque descriptivo, correlacional, cuyo objetivo es establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, en 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron: la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009), con el propósito de medir las dimensiones: autocrático, democrático y liberal; el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007), medía las dimensiones: identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Contreras & Jiménez (2016) realizan su investigación con el objetivo de describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un colegio de Cundinamarca, según la perspectiva de los distintos actores, diseñando lineamientos de intervención para lograr el bienestar de la comunidad educativa.

Se concluye que hay tendencia clara hacia el estilo de liderazgo no deseable en el colegio, marca la ejecución de malas prácticas reflejadas en los adjetivos desfavorables para el liderazgo pertinente. Además, se amerita una intervención pronta, para implementar políticas de alta dirección que beneficien el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional. Asimismo, los factores positivos en sus líderes

reflejan liderazgo deseable, para potenciar el cambio y la transformación de los factores negativos.

Oseda, Chávez & Castro (2016) realizan su tesis, ubicada en el nivel correlacional, método descriptivo e hipotético deductivo, en una muestra censal de 114 docentes, cuya hipótesis general sustenta que existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional. Se concluye que, con un nivel de significancia del 5 %, existe una relación directa fuerte ($\rho=0,817$) y significativa ($t=13,14$) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Asimismo, al realizar la correlación de todas las dimensiones de una variable con todas las dimensiones de la otra, se apreció que la correlación es directa y significativa.

Por su parte, Cabezudo Ríos & García Panaijo (2016) realizaron un estudio interesante, con el objetivo de determinar la relación entre ambas variables: el liderazgo y el clima organizacional, participaron en el estudio los docentes del nivel primario, cuyas instituciones se hallan en las comunidades shipibas. El enfoque del estudio es cuantitativo, de tipo básico, descriptivo, correlacional, en una muestra no probabilística de 42 docentes. Se encontró una relación significativa de las variables referidas. Se concluye que el liderazgo y el clima organizacional tienen una relación significativa, media y directa.

Contreras Davila (2017) realizó su estudio con el objetivo de determinar la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional, cuyo estudio fue realizado en el distrito de San Martín de Porres, con la participación de los docentes adscritos a las instituciones educativas. La investigación es no experimental, fue transversal, correlacional, en una muestra de 180 docentes,

recurriendo a un muestreo no probabilístico, censal. Para recabar la información se utilizaron la escala de Liderazgo directo y la escala de Clima Organizacional.

Las relaciones de las variables de liderazgo directivo son significativas, cuyo valor de rho = 0,865. También es significativa la correlación de las dimensiones de ambas variables, cuyo valor de rho de spearman es superior a 0,500. El Liderazgo directivo es alto, expresado al 75,6%; el clima organizacional es alto, expresado al 78,9%. En conclusión, el liderazgo directivo tiene una relación significativa, directa y alta.

2. Marco teórico

2.1. Liderazgo

2.1.1. Conceptos

Tabla 1: Liderazgo y algunas concepciones

Autor	Definiciones
Rae (2006)	Define: “El liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”
Ganga & Navarrete (2014)	Menciona “el liderazgo hace que las personas actúen de cierta manera o sigan un horizonte particular, idealmente este horizonte es coherente con mecanismos como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. En ese sentido, el liderazgo siempre ve

	<p>horizontes que estén alineados a la estrategia de la organización y logra que se alcancen las cosas, por medio de la gente”</p>
<p>Ganga & Navarrete (citando a ramirez 2012)</p>	<p>Comenta que “el liderazgo tiene elementos claves como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás; esto implica, características que deben desarrollarse en un líder como conductores a un clima organizacional favorable al logro de objetivos comunes y compartidos”</p>
<p>Serrano & portalanza (2014, citando a koontz & o’donell 2001)</p>	<p>“Considera que el principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas en otras palabras, señalan que el líder debe influir en alcanzar sus metas personales e institucionales. Realizar este tipo de actividades requiere mucho esfuerzo y coherencia de vida”</p>
<p>Rojas & Gaspar (2006)</p>	<p>Expresa que “El liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. En ese sentido, el líder debe mantener siempre la calma, no llegar a la desesperación, debe tener la capacidad de proponer alternativas de solución a situaciones</p>

	complejas”.
Abu-Tineh, Khasawneh, & Omari, (2008)	Entienden que “El liderazgo es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender; en ese sentido, (Moreno, s/f.) expone que el liderazgo tiene un enfoque humanista porque gira en torno a la “persona”.
Fischman (2000, en Castro, 2015, p.p. 21 y 22)	“el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales”.
Para Ching Campos & Huerta Hidalgo (2015, p. 36),	el liderazgo es “la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo”.

Fuente: Elaboración propia.

Según las definiciones mencionadas considero que los autores han homogenizado en la influencia en los demás, y que solamente se va a desarrollar los objetivos es en grupos, y cuando se les delega las tareas a los grupos. En conclusión, la definición de estudio de investigación es que el liderazgo es la capacidad de dirigir a equipos formados por personas con capacidades, características, personas que pueden ayudar a cumplir las metas de la

organización, siempre permitiendo mantener la calma y que los resultados se perciban en la práctica y sea observado con el fin de poder influir en los demás y se generen en cambios para bien de la institución y sus miembros.

2.1.2. Importancia del liderazgo

“El rol del director es denominado liderazgo directivo, en el contexto de la educación es nominado liderazgo escolar. En este sentido, el liderazgo y el clima generan la satisfacción laboral. Los directores son los agentes de la creación del entorno laboral y de la atmósfera, generando satisfacción y compromiso profesional. El director tiene la capacidad de generar mejorías, fomenta el liderazgo disperso y el desarrollo profesional” (Bogler, 2001; Anderson y Dexter, 2005; Harris y Jones, 2011; Leitwood, 2011; Spillane y Lee, 2013; Pepper, 2014; Day y Gurr, 2014; en Martínez-Garrido, 2017).

Para Martínez-Garrido (2017), “el director genera cultura común, se constituye en el soporte institucional, además favorece los procesos de la organización, delega autoridad y responsabilidades, además capacita para la toma de decisiones, generando, de esta manera, satisfacción en todos los niveles y jerarquías”

2.1.3. Tipos de liderazgo

a) El liderazgo transformacional

Haro & García-Izquierdo (2015) conceptualizan que “el Liderazgo Transformacional (LT) como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional”.

Rodríguez (2010) explica que “guía a sus seguidores, los inspira, estableciendo desafíos, así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen, conduciendo al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos; es decir, genera conciencia y visión compartida del equipo.”

Godoy & Bresó (2013) argumentan que “el liderazgo transformacional es determinante en la motivación intrínseca de los seguidores, además, Godoy & Bresó (2013) expresan, en el ámbito organizacional la motivación es un constructo complejo, multifactorial, que depende de múltiples factores, entre ellos la práctica de un liderazgo transformacional efectivo, lo que genera una motivación intrínseca en sus seguidores, lo cual revierte de forma necesaria en el rendimiento organizacional”.

Sosik y Godshalk (2000) indican

que el liderazgo transformacional está más positivamente relacionado con mentiría que el liderazgo transaccional. Cuando el supervisor asume el rol de mentor, una relación de frecuentes interacciones se establece entre este y su seguidor. El mentor tiene experiencia y poder en la organización y personalmente aconseja, prepara y promueve el desarrollo profesional del protegido, ya sea directamente mediante promociones, o indirectamente a través del poder e influencia que el mentor tiene en la organización, incidiendo en la asignación de los recursos e informaciones a los cuales el individuo puede acceder.

Según Bass (1985, en García-Solarte, 2015), “el liderazgo transformacional motiva a los seguidores con el propósito de hacer más de lo esperado, amplía y cambia los intereses, genera conocimiento, compromiso y aceptación de los objetivos, la misión, presenta cuatro factores: carisma, inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual”.

Para Ramos (2005, en Castro, 2015, p. 28), “el liderazgo transformacional responde a los aspectos clave de la cultura organizacional tales como la valoración

de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal”. Además “el liderazgo transformacional enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como la identificación social” (Ramos, 2005, en Castro, 2015, p. 28).

Para Ayoub (2011, en Castro, 2015, p. 28), es “un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad (...) para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización”.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Bass y otros (2003, citados por Contreras, 2005, en Medina-Ruiz, 2015) refieren las dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. En esta posición también se encuentra Castro (2015).

Influencia idealizada. Es una dimensión. Refuerza tres aspectos del líder: admiración, respecto y confiabilidad, comparte con sus seguidores: riesgo, ética, principios, valores (Bass y otros, 2003, citados por Contreras, 2005, en Medina-Ruiz, 2015).

El líder se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los colaboradores. El líder que presenta influencia idealizada es capaz de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Eleva el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para

adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo (Medina-Ruiz, 2015, p.p. 34 y 35)

Motivación inspiracional. Es otra dimensión del liderazgo transformacional.

El líder logra motivación, entusiasmo y optimismo en sus seguidores (Bass, 2003, citado por Contreras, 2005, en Medina-Ruiz, 2015). En este sentido,

El líder transformacional es un visionario, plantea ideales alcanzables en el tiempo y transmite su optimismo en el logro de los mismos a sus seguidores. De esta manera articula una visión que inspira a sus seguidores con esperanza, sobre los objetivos a futuro. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como un instrumento para transmitir sus perspectivas. Transmite con palabras de aliento las posibilidades de alcanzar la misión (Medina-Ruiz, 2015, p. 35)

Estimulación intelectual. También es otra dimensión importante. Se busca la innovación, la creatividad durante la solución de los problemas (Bass y otros, 2003, citados por Contreras, 2005, en Medina-Ruiz, 2015).

Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión. Fomenta una nueva mirada a viejos métodos y problemas. Promueve la creatividad, y enfatiza un pensamiento y una reevaluación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utiliza la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. El líder que estimula intelectualmente desarrolla seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas, se vuelven más efectivos con y sin la ayuda del líder. Llegan a ser más creativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos (Medina-Ruiz, 2015, p. 35)

Consideración individualizada. También es otra dimensión del liderazgo transformacional. Los líderes enfocan las necesidades personales, individuales de los seguidores, especialmente las necesidades de crecimiento, para cuyo propósito

ejerce asesoría personalizada (Bass y otros, 2003, citados por Martínez, 2011, en Medina-Ruiz, 2015).

El líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo. El líder cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y el fortalecimiento de su autoestima. El líder ve al individuo más como persona que como empleado, por lo tanto, está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus seguidores. Reconoce sus aspiraciones y sus deseos por lo que sabe cómo usarlos efectivamente. El líder tiene la destreza de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales, usando una escucha activa y efectiva caracterizada por compartir sus experiencias personales con sus subordinados, dar consejos, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a alternativas propias (Medina-Ruiz, 2015, p. 36)

b) Liderazgo transaccional

Para Rodríguez (2010), implica “un proceso de negociación entre el líder y los seguidores, los mismos se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas; es decir, para el logro de objetivos, el líder satisface las necesidades económicas básicamente de los seguidores”.

Cahuas (2012, p. 33) explica que “los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos; premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores; en consecuencia, los seguidores siempre esperan algo a cambio para realizar su trabajo; es decir, los logros alcanzados, son compartidos con todos los seguidores”

Así mismo, Alonso, Saboya, & Guirado (2010) mencionan “que el liderazgo transaccional, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Este

estilo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados”.

Este tipo de liderazgo planteado por Saboya, se aplica en nuestra Universidad Peruana Unión, porque está basado en el cambio de recompensas cuando los trabajadores se quedan horas extras de sus horas normales, se aplica esta teoría motivándoles a los trabajadores en base a sus necesidades conversando previamente con ellos.

Castro (2015, p. 34) “De manera general, el concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo”

Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional

Tabla 2: Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional

Transaccional	Refuerzo contingente	“Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos”
	Dirección por excepción	“Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica y constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: <ul style="list-style-type: none"> • Activa. El líder espera que se produzcan los errores o irregularidades y entonces propicia los ajustes o modificaciones • Pasiva. El líder interviene

		solo si es necesario y solo cuando se producen desviaciones”.
	Laissez - faire	“El líder se abstiene de guiar e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita”.
Transformacional	Carismático	“Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza, dar seguridad y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores”.
	Consideración individualizada	“Prestan atención a cada uno de los colaboradores de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes”.
	Estimulación intelectual	“Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias”.
	Liderazgo inspiracional	“Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes /comportamientos”.

Fuente: Adaptado de Basis, 1998; Gil Rodríguez y Alcocer (2005: 309).
Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional

Dentro de las organizaciones es necesario que los liderazgos como el transaccional y el transformacional sean percibidos por los miembros de la organización a través de sus actos como las recompensas dadas cuando el trabajador se lo merezca y haya hecho propicio el honor de la recompensa, o cuando el de dirección por excepción debe percibirse como interventor frente a situaciones poco claras o desmotivantes.

Sin embargo, el laizes faire, considero que pocos necesitamos de estos, porque no nos guía, solo nos informa y a veces las organizaciones necesitan que se guíe y se informe y además sea percibido como tal.

En cuanto al transformacional las organizaciones necesitan del transformacional y se perciba que permite ganarse el respeto de los demás y la confianza. Las consideraciones individuales son importantes, porque el trabajador lo percibiría como ¿intereso yo y mi cumplimiento de objetivos? ¿Les interesa lo que hago? Lo cual, al ser una respuesta positiva, diríamos que si está cumpliendo su papel este gran líder.

Otra de las dimensiones del estilo transformacional está la estimulación intelectual, hoy en día las organizaciones necesitan un ánimo continuo en el mejoramiento de las tareas, pero con comunicarles que lo hagan bien no ayuda mucho; sin embargo, ayudaría si el líder invierte en formación, talleres, presupuesta en innovación, lo que generaría un cambio.

El liderazgo inspiracional, a veces los colaboradores vienen sin ánimos de trabajar, por múltiples razones personales, sociales, etc., pero cabe resaltar que es aquí donde se requiere de este líder para dar ánimos positivos y generen el entusiasmo en el trabajo.

c) Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Alonso et al. (2010) explican “que los líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes”.

El modelo de liderazgo situacional o también conocido como ciclo de vida, desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, sostiene que la variable más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados. Es decir, el liderazgo situacional se enfoca en los seguidores, en cuanto a la eficacia del liderazgo, dado que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder (Newstrom, 2007:168).

Hersey & Blanchard (1993, en Palomino, 2013, p. 40) explican con respecto a los estilos de liderazgo, en la Universidad de Ohio y en la teoría tridimensional de los estilos de dirección de Reddin (1967); sin embargo, Blanchard lo define

los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores. Como son: comportamiento de dirección y el comportamiento de apoyo. Y estos a la vez darán lugar a 4 estilos diferentes de liderar como son: a) estilo de dirección b) estilo de entrenamiento y coaching c) Estilo de apoyo d) estilo de delegación.

Por su parte, Timothy (2009) explica

el nivel de madurez dispuestos por los seguidores en la institución. Esta teoría identifica cuatro comportamientos específicos del líder, en donde el comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor:

1. Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas, (M-1).
2. Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad y mucha orientación a la relación para que el seguidor comprenda los deseos del líder, (M-2).
3. Seguidor capaz y no está dispuesto, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo, (M-3).
4. Seguidor tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita insistir, (M-4)".

El modelo situacional de Hersey y Blanchard quedaría relacionado de la siguiente forma, como aparece en la Fig. 1



Fig. 1 Modelo situacional de Hersey & Blanchard (2008)

d) El liderazgo directivo

Características

Castro (2015) explica que “luego de estudiar las perspectivas y las propuestas estudiadas, resume las siguientes características: confianza en sí mismo, sentido de la misión, aprender continuamente, vocación para servir, irradiar energía positiva, conocimiento de los demás, vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritual, ver su vida como una aventura, ser sinérgico, ejercitarse para la autoevaluación”.

El líder debe ser una persona que tenga confianza en sí mismo, confirmado por sus capacidades, que tenga vocación de servir, vida de aventura y capaz de asumir retos. Por otro lado, Güell (2006, en Castro, 2015) “propone: respeto a sí mismo y a los demás, sabe decir sí, es autónomo e independiente, asume sus errores y

acepta sus limitaciones, buena autoestima, comunicación eficaz y escucha sin juzgar, proactivo”.

En el contexto del liderazgo directivo genera impacto sobre los docentes y los estudiantes, “los directores que promueven la mejora de la escuela pueden lograr mejoras en el logro de los estudiantes, es decir, que las acciones que impulsan los directores impactan tanto sobre los profesores, como sobre los estudiantes” (Hargreaves, 2010, en Pàmies-Rovira, Senent-Sánchez, & Essomba-Gelabert, 2016, p. 2). En este mismo sentido, los equipos directivos determinan la diferencia y la calidad de la educación, cuyo liderazgo es eficaz y dinámico, orientado hacia una mejora continua (Marzano, Waters & McNulty, 2005; Barber & Mourshed, 2007; Pont, Nusche & Moorman, 2008, en Pàmies-Rovira et al., 2016).

Existen muchos factores que predicen la calidad educativa: la flexibilidad y el liderazgo; “otros factores notables, como la flexibilidad de la escuela para utilizar los recursos, la estabilidad y en especial la consistencia del liderazgo” (Pàmies-Rovira et al., 2016, p.3). No se debe perder de vista la participación del profesor, que constituye la clave para el éxito:

El profesorado es concebido como agente clave para apuntalar el éxito del alumnado y al ser el principal gestor de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el artífice de la organización del centro, su competencia profesional, su rol docente y su actitud personal resultan determinantes para el éxito (Pàmies-Rovira et al., 2016, p. 3)

Las declaraciones precedentes son confirmadas por muchas investigaciones, cuyos investigadores defienden la calidad del profesorado, subrayando como factor esencial y determinante la efectividad y las diferencias educativas (Aaronson, Barrow & Sander, 2007; Kane & Staiger, 2008; Muijs & Reynolds,

2010; Rivkin, Hanushek & Kain, 2005; Rockoff , 2004, en Pàmies-Rovira et al., 2016).

El líder directivo debe poseer un liderazgo integral, genera impacto sobre todos los resultados, clarifica los objetivos, le da sentido al trabajo, la buena comunicación, involucra a todos, mejora el clima organizacional, genera satisfacción en el trabajo, expectativas en mejorar el rendimiento (Reeves, 2012, en Pascual, Larraguibel, Zenteno, & Guarda, 2016). En realidad, el liderazgo del directivo responde bien en tiempo de crisis, se constituye en “un factor fundamental para obtener buenas condiciones materiales, cognitivas y psicológicas” (Pascual et al., 2016). Manifiesta los estilos de liderazgo distributivo, cuyas responsabilidades administrativas y de gestión corresponden a todos, no solamente a los directivos, caracterizado por un poder menos vertical, distribución de tareas, generar posibilidades de que todos sean líderes. En este sentido, el líder promueve la participación de todos, la interacción, también la acción. Las tareas y las actividades son concertadas (Harris, 2002, 2012; (García, 2010; Murillo, 2006; Leithwood y Stager, 2009; Reeves, 2012; Valenzuela y Horn, 2012; Harris, 2012, en Pascual et al., 2016)

El liderazgo directivo implica la búsqueda de la innovación; es decir, busca y genera las condiciones que impulsen la innovación: base de la economía actual; en este contexto, el liderazgo directivo conectado a la innovación se constituye en un factor decisivo para la existencia de las organizaciones (Turbay, 2013, en Leal-Soto, Albornoz Hernández, & Rojas Parada, 2016). Se ha estudiado el papel decisivo y la importancia del liderazgo directivo para las organizaciones (Blanco y Messina, 2000; Barraza, 2005; Ferrando y Granero, 2005; Barraza, 2005, 2007;

Carballo, 2007; García, 2008; Restrepo y Restrepo, 2012, en Leal-Soto et al., 2016).

Existen cinco características del líder: a) Los líderes establecen la dirección o la misión del centro; b) Comprenden y desarrollan a las personas; c) Construyen la escuela como una comunidad; d) Gestionan la docencia y el currículum; e) Lideran el entorno (Leithwood, & Jantzi, 2006; Leithwood, & Riehl, 2005; Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Robinson, 2007, en Hernández-Castilla, Murillo, & Hidalgo, 2017).

2.1.4. Teorías del liderazgo

Jaimes (2016) explica “las teorías de liderazgos en 3 enfoques: 1) Enfoque conductual, con sus teorías de los rasgos, del comportamiento y de la red. 2) Enfoque situacional, con su modelo de contingencia, su teoría situacional, la de trayectoria a la meta y la teoría del líder participación. 3) Enfoque emergente, con sus teorías carismática, transaccional y transformacional”.

Hago mención el estudio del enfoque del liderazgo de servicio o “liderazgo siervo” sustentado por Greenleaf, el cual presenta aspectos éticos cercanos al enfoque del liderazgo espiritual bíblico. Así, los estudios teóricos sobre el liderazgo que se iniciaron en EE. UU con Lippitt, White y Lewin 1939, los cuales se desarrollaron en tres enfoques básicos; el conductual, el situacional y los emergentes, basados mayormente en postulados materialistas, postmodernistas y en ideas de la “nueva era”, que son diferentes al enfoque del liderazgo espiritual bíblico, cuyas características están basadas en principios bíblicos. En ese sentido, los estudios sobre el liderazgo en general se ocupan mayormente de la persona del

líder, tratando de encontrar los rasgos y comportamientos que influyen en el ejercicio del liderazgo eficaz como se ve en seguida (Del valle, 2009).

Las teorías que explican las características del líder son las teorías de los rasgos y las teorías del comportamiento.

Teoría de los rasgos

Méndez (2009) afirma “que la gente nace con rasgos hereditarios, algunos rasgos son particularmente propicios para el liderazgo. Las personas que son buenos líderes poseen la suficiente combinación de rasgos para ser líderes. Se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes”.

Las personas nacen con esas capacidades innatas, con rasgos para ser líder, y que incluso afirma que las personas nacen con rasgos buenos y otros malos y que por sus rasgos sobresalían en los grupos.

Ralph Stogdill en 1948 y Richard Mann en 1959, “identificaron un conjunto de rasgos que tendían a establecer una diferencia entre los líderes y el tipo medio de seguidor. Estos rasgos eran según Kreitner & Kinicki (op. cit., p. 470): 1) la inteligencia, 2) la dominación, 3) la autoconfianza, 4) el nivel de energía y de actividad 5) el conocimiento pertinente a la tarea”.

Teorías conductuales

“Estas teorías se construyen sobre la base del comportamiento de los líderes. Permiten analizar los diversos comportamientos o conductas del líder, en el sentido explicar las relaciones de los comportamientos con el liderazgo eficaz,

efectivo. De acuerdo con esta teoría, la personalidad presenta dos extremos: X e Y, en la primera se encuentran los perezosos, los indolentes, quienes evaden el trabajo y las responsabilidades, necesitan el control y la dirección de otros, no tienen iniciativa. En la segunda se encuentran quienes experimentan motivación y satisfacción durante el trabajo, revelan esfuerzo para lograr las tareas, las metas, los objetivos; revelan ingenio, tienen capacidad, respiran creatividad e imaginación” (Lewin, Lippit y White, 1939, en (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Por otro lado, entre las teorías del comportamiento, también se adscribe la teoría de la parrilla gerencial, denominada *grid administrativo* (malla administrativa), cuya malla representa los estilos de liderazgo y las comparaciones de los mismos. Presenta cuatro cuadrantes:

El *grid administrativo* se compone de 4 cuadrantes del modelo Ohio State, en el cual se construye una matriz de 9 por 9 que refleja 81 diferentes estilos de liderazgo, detallando explícitamente los 4 extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio que es 5,5. *El grid* se basa en 2 dimensiones: preocupación por las personas (grado de compromiso de los colaboradores con el logro de metas, autoestima de los trabajadores, responsabilidad y confianza) y preocupación por la producción (calidad de los procedimientos y procesos, eficiencia en el trabajo y volumen de producción) (Blake y Mouton, 1964, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, p. 139).

Las teorías establecidas de acuerdo con la situación, se mencionan las teorías de los roles y las teorías de las contingencias o situaciones. *Las teorías de los roles*. Según esta teoría, los líderes se conducen de manera ya establecida, cuyos roles responden a situaciones del momento, los líderes de altos niveles representan la empresa y se relacionan con el exterior de la misma: mercado, sociedad; en el interior, la relación es directa del líder con el equipo, generando motivación, coordinación y actitudes (Mintzberg, 1983, Gómez-Rada, 2002, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). *Las teorías de contingencias*, denominadas

también *situacionales*. En estas teorías quedan adscritas un conjunto de teorías, cuya idea se sustenta en que el comportamiento es determinado por varios factores situacionales (Kreitner y Kinicki, 1997, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). La efectividad y la eficacia dependen de los factores situacionales. La *teoría del liderazgo situacional* enfoca que los resultados óptimos dependen de las características de los seguidores: competencias y disposición (Hersey y Blanchard, 1996, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Según la teoría de la contingencia, la relación del líder con los liderados determina el buen desempeño, se revela dos tendencias: la tendencia hacia las tareas, tendencia hacia el logro (Fiedler, 1961, citado por Kreitner y Kinicki, 1997, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Las teorías de enfoque integral, en las cuales se encuentran: teoría del carisma, teoría del liderazgo participativo. *Teoría del carisma*, llamada también teoría del liderazgo carismático. Para esta teoría, la habilidad del líder influye sobre los liderados, gracias a sus poderes de atracción: inusuales, sobrenaturales (Gibson et al., 1994; Gómez-Rada, 2002, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Los líderes carismáticos revelan confianza en sí mismos, visión clara, fuerte compromiso, capacidad de comunicación, poder socializador (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). *La teoría del liderazgo participativo*. La conducta del líder se asocia a la conducta de los liderados y de los grupos sociales, cada individuo tiene capacidad para su participación en el logro de las metas colectivas y organizacionales (Vroom y Yetton, 1973, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

2.1.5. Enfoques de liderazgo

(García-Solarte, 2015) ha estudiado los enfoques: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque de la contingencia, enfoque emergente. *El enfoque de los rasgos* identifica las características personales del líder, las cuales ubican al líder en superioridad de los demás; por ejemplo, Fayol (1986) considera dos capacidades: técnica y administrativa, enfocada en los resultados y en la relación con los demás, cuyos rasgos de los jefes son: buena salud, vigor físico, destacada voluntad reflexiva, firmeza y perseverancia en la actuación, mucha energía en la actividad, valor, sensibilidad, interés general, cultura general, experiencia, dominio, conocimiento, confianza, inteligencia.

El enfoque del comportamiento considera dos dimensiones: la estructura inicial y la consideración; reconoce los estilos del liderazgo de acuerdo con su labor: qué hace y cómo lo hace (Palomino, 2009, en García-Solarte, 2015), no deja al margen los patrones conductuales que influyen en el grupo y en la organización (Robbins, 1999, en García-Solarte, 2015); desde esta concepción, Lewin (1951, en García-Solarte, 2015) precisa tres estilos de dirección o liderazgo: democrático, autocrático y Laissez-Faire.

Por su parte, el enfoque de la contingencia considera que los rasgos no garantizan el liderazgo, los líderes actúan en un contexto, en el cual se encuentran con sus seguidores, se enfrentan a una variedad de situaciones; el liderazgo depende la situación; el líder eficaz capta y se acomoda en forma rápida a las situaciones encontradas (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1969; Evans, 1970; House, 1971; Vroom y Yetton, 1973; Palomino, 2009, en García-Solarte, 2015). Este enfoque atiende las perspectivas: formación, necesidades, autorrealización,

experiencia, madurez; además el líder y los seguidores se influyen (Guillén, 2006; Palomino, 2009, en García-Solarte, 2015), sin dejar de lado los aportes de Fiedler (1967) y Hersey y Blanchard (1969), House (1971), Fiedler (1967).

En este orden de ideas, las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos de cada una de las dimensiones, por lo cual resultan combinaciones o niveles de acuerdo con la siguiente descripción:

M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.

M3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide (García-Solarte, 2015, p. 66).

El enfoque emergente, por su parte, se orienta hacia el liderazgo transformacional y transaccional. Los líderes transforman a sus seguidores y reciben algo cambio, las transacciones se dan entre ambos. Hacen tomar conciencia sobre la importancia del puesto, el crecimiento, desarrollo y realización, beneficio doble: propio y organizacional (Jones y George, 2010, en García-Solarte, 2015). Ambos se elevan a los niveles más altos, en términos de valor motivación, “el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (Burns, 1978, en García-Solarte, 2015, p. 68).

Tabla 3: Principales elementos de los enfoques de liderazgo

ENFOQUE	ELEMENTOS
Enfoque de los rasgos	Líder Comunicación
Enfoque del comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación Motivación
Enfoque de la contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Situaciones Toma de decisiones Objetivo Comunicación
Enfoque emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Clientes Objetivos

Fuente: García-Solarte (2015)

2.1.6. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo no solo dependen de las características del líder, como sus actitudes y expectativas de que ellos tienen en las organizaciones sino también, de los elementos que conforman el grupo; es decir, los trabajadores y la institución y de las situaciones que enfrentan.

Ball (1989) explica

que el estilo de liderazgo es una combinación de factores que delimitan y legitiman al líder, de manera que los estilos de liderazgo en una organización no se dan de forma pura ni la existencia de los rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una mezcla de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un determinado estilos, es decir se privilegian o manifiestan más evidentemente los aspectos de un estilo, aunque subyacen elementos de los otros. En fin, las personas no solo responden a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino a lo que ellas perciben de los líderes

Para Hersey (citado por Dilts 2002), “el estilo de liderazgo viene siempre definido por la forma en que el líder es visto a través de los ojos del observador. Lo que importa no es cómo nos vemos a nosotros mismos, sino cómo nos ven aquellos sobre quienes aspiramos a influir, pues el liderazgo realmente está en los ojos de los seguidores”. Un seguidor es alguien que recibe la influencia del líder, y puede ser administrador o subordinado, donde los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en ellos (Newstrom ,2007).

Stogdill (1948, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016) “ ha estudiado tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal. El primero pone énfasis en el desempeño y en las personas, cuyas características son la confianza, honestidad, el trabajo, la organización, la motivación, la gestión, los objetivos institucionales y personales” (Warrick, 1981, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). El líder democrático es un instrumento que permite el bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016); recibe las opiniones de los demás, facilita la toma de decisiones, la motivación, el poder depende de las relaciones con los demás, recibe poder del grupo, tiene un poder repartido, comparte el poder (Bass, 2008, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

El liderazgo democrático tiene seis características:

- 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones,
- 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios,
- 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo,
- 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente,
- 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual,
- 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo (Gonos y Gallo, 2013, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, pp. 139, 140)

El líder autocrático pone énfasis en el rendimiento, más que en las personas, supone que las personas tienen las características: perezosas, también irresponsables, son poco confiables, por eso el ejercicio de la planificación, inclusive de la organización, también del control y la toma de decisiones, solamente le corresponde al líder, un número mínimo de personas interviene; usa autoridad, poder, manipulación (Warrick, 1981, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Determina las políticas, la dirección y las actividades, participa poco, solamente da directivas e instrucciones (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Se generan poder haciendo uso de la coerción, la recompensa, determinan reglas y recompensas, generan castigos (Bass, 2008, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Presenta las siguientes características:

- 1) Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados; 2) Regla de «mano dura» con los subordinados; 3) Los gerentes son inflexibles; 4) Los líderes se niegan a explicar su comportamiento; 5) Los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo; y 6) Los gerentes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados (Gonos y Gallo, 2013, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, p. 140).

El liderazgo liberal subraya bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se supone que las personas son imprescindibles e incontrolables, el trabajo del líder es hacer solamente lo suficiente para sobrevivir. El líder mantiene bajo perfil, deja a la gente (Warrick, 1981, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). No participa, da libertad, proporciona materiales necesarios, no interfiere las actividades, interviene cuando lo solicitan (Lewin et al., 1939, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016); no le interesa participar, presenta una personalidad conformista y cautelosa (Bass, 2008, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Presenta las siguientes características:

1) El líder solo de vez en cuando utiliza su poder y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados, 2) El gerente se basa en la forma en que los subordinados individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación, 3) El líder ayuda a los subordinados a obtener la información necesaria y asegurar el contacto con el medio ambiente, 4) Se promueve la comunicación y se utiliza a menudo para la toma de decisiones importantes, 5) Se realizan actividades conjuntas para fijar metas, y 6) Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía (Gonos y Gallo, 2013, en Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, p. 140).

2.2.Las organizaciones y el clima organizacional

2.2.1. Las organizaciones

2.2.1.1. Conceptos

Peñarreta (2014) explica que

las organizaciones son las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las antiguas y posiblemente en el futuro presentaran mayores diferencias, debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales, se distinguen en su tamaño, estructura, diseño, fines, entre otros factores.

Las organizaciones son diversas, dependen de cómo estén constituidas y de cómo lo diseñen los líderes; cuya diferencia se da en tamaño, estructura organizacional, formas y estilos comunicacionales.

Para Vivas, Gómez & González (2015 p.16) es “un sistema de actividades humanas diseñadas bajo un cierto orden (‘organización’) para cumplir un fin”.

Los líderes diseñan sus organizaciones bajo ciertos órdenes, para lograr sus objetivos organizacionales.

Peñarreta (2014) expresa que

las organizaciones son fenómenos lingüísticos; es decir, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la

capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Es evidente que las empresas no existirían si no hay comunicación, ya que el lenguaje o las conversaciones generan un compromiso hacia empresa.

Las organizaciones existen por la gente capaz de ponerse al frente y dirigirlo de acuerdo con sus necesidades, personas quienes sumen compromisos, comunicaciones, las personas le dan importancia a la buena comunicación, para que las cosas se hagan, así como ellos lo desean; sin embargo, para se pueda desarrollar en forma adecuada, se necesita el compromiso de todos sus miembros.

Calvo (2013) define organización en los términos:

la economía contemporánea parte de un modelo de organización concreto, el capitalista, cuya fuerza motivacional se fundamenta únicamente de la maximización del beneficio a corto plazo. En principio, más allá de corregir alguna deficiencia derivada de su eventual y contingente mal funcionamiento, no parece posible considerar modelos alternativos orientados por lógicas distintas.

Si las organizaciones, para ser constituidas, no integran la economía y la maximización de los beneficios, estas no funcionan, porque no ayudarían a cumplir los objetivos hacia donde se encuentran orientados.

2.2.1.2.El entorno de la organización

Paturef (2005) explica que

el entorno corresponde a aquellos factores externos sobre los cuales la empresa no tiene casi injerencia directa, mientras que sí puede verse afectada por alguno de estos factores. Sin embargo, se puede diferenciar el entorno global del entorno específico. El entorno global tiene que ver con todos aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene poca o nula influencia directa, pero que al agruparse con otras empresas recobran su capacidad de afectar estos factores por medio del lobby.

El entorno externo está constituido por el estudio de los factores que influyen indirectamente sobre la organización, estas constituyen el factor social, político, económico, tecnológico, ambiental y legal. Por otro lado,

el entorno específico tiene que ver con el o los sectores en los que la empresa tiene intereses o desea invertir. El modelo de base del análisis del entorno específico se fundamenta en las fuerzas competitivas de M. Porter, que conviene definir para precisar su alcance (Paturef, 2005).

2.2.1.3. Tipos de organizaciones

Según Chiavenato (2006), las organizaciones, las instituciones son heterogéneas y diversas, presentado tamaño, características, estructuras y objetivos diferentes; por tanto, generan la amplia variedad de organizaciones.

Organizaciones sin fines de lucro: se caracterizan por su fin de cumplir un determinado rol, función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad. Las organizaciones son diversas en tamaños, características y objetivos, porque están relacionadas o diseñadas de acuerdo con sus autores, recalcando que no se pretende ganancias ni beneficios.

Hernangómez (1988) clasifica a las organizaciones en 4 tipos:

Organizaciones tipo A: Son aquellas cuyos objetivos son de carácter económico prioritariamente y asimismo, las actividades principales que realizan son de tipo económico.

Organizaciones tipo B: son aquellas cuyo objetivo son prioritariamente no económicos, mientras que sus actividades principalmente son de tipo económico

Organizaciones tipo C: Son aquellos que mantienen objetivos prioritarios de carácter económico, mientras que sus actividades principalmente son no económicas.

Organizaciones tipo D: Son aquellas en las que tanto sus objetivos prioritarios como sus actividades principales mantienen el carácter de no económico.

2.2.1.4. Organizaciones según su grado de centralización.

Para Hernangómez (1988), según la autoridad delegada, estas se dividen:

Organizaciones centralizadas: la autoridad se concentra en la parte superior, siendo mínima la delegación y participación en la toma de decisiones.

Organizaciones descentralizadas: las decisiones se toman en un nivel más bajo; es decir se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles”.

La universidad Peruana Unión, cuenta con una organización centralizada en la sede Lima y descentralizada en las filiales, dirigidas por coordinadores nombrados por consejo universitario en la sede Lima.

Sin embargo, la forma jerárquica de nuestra Universidad Peruana Unión es funcional; es decir, donde se delega la autoridad de los altos directivos a las facultades, luego estas a las Escuelas Profesionales y estas trabajan con sus departamentos, áreas y unidades, que colaboran y coordinan activamente en base a la visión y misión Institucional.

2.2.2. Clima organizacional

2.2.2.1. Definiciones del clima organizacional

Tabla 4: Definiciones de clima organizacional

AUTORES	DEFINICIONES
Segredo (2013)	Explica que “el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social”.

Litwin y Stringer (1968, en León Llique, 2016, p. 10)	“El clima organizacional es una propiedad del ambiente que es percibido por los miembros de la organización enfatizando su aspecto motivacional al sentenciar que influye sobre la conducta de estos. Resume las expectativas e incentivos”.
León Llique, 2016, p. 11	“El clima organizacional es el conjunto de factores cotidianos que definen el ambiente de trabajo y que derivan de la cultura. Por lo tanto, el clima no puede entenderse sin la cultura. Los valores son el núcleo de la cultura. El clima corresponde a la situación y la cultura corresponde al sistema”.
Segredo, García, López, León, & Perdomo (2015)	Menciona “Que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social”.
Chiavenato, I (2001 p. 314)	“Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con su grado de motivación, el clima organizacional, es la cualidad del ambiente o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los miembros de la empresa y que influyen en su

	comportamiento”.
Stephen Robbins (1999)	“Se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”
Gonçalves1997	“El concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.
Dessler. Gary & Forehand y Gilmer (1993, p. 181)	Definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Cada autor mencionado en la tabla, llevan a un relacionamiento de sus definiciones en el caso de que el clima influye y repercute en el clima. Sin embargo, los diversos autores; por ejemplo, Segredo explica que repercute en la motivación de las personas, Litwin y Stringer explica que es una propiedad del ambiente; León LLique explica sobre los factores influyentes; Goncalves y Desler explican que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el entorno interno, llegando a la conclusión siguiente:

El clima organizacional es la forma como lo perciba el trabajador y repercute en él, y en las personas involucradas llegando el entorno a influir en el

comportamiento de las personas en su motivación, comportamientos y permitiría además las definiciones de los autores de la organización.

2.2.2.2.El clima organizacional en instituciones universitarias

En una revisión de la literatura acerca de estudios de clima organizacional en México se encontró que Hernández (2005), “analizó el clima laboral en una institución educativa de nivel superior en la ciudad de Querétaro, empleando un instrumento que le permitió medir 10 variables del clima organizacional: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto”.

2.2.2.3.Enfoque del clima organizacional

Chiang, et (2010, en León Llique, 2016) abordan los siguientes enfoques del clima organizacional: *enfoque perceptual*, el origen del clima se ubica en el individuo, él percibe las características del clima y genera una representación del mismo. *Enfoque interactivo*, se genera por el enfoque estructural y el perceptual, se genera la visión compartida, por los efectos de las características de la personalidad y su interacción con la estructura organizacional. *Enfoque cultural*, significa que los grupos construyen la realidad mediante la cultura organizacional, la definen “como estructuras de significado que incluye valores, normas, conocimiento formal y creencias” (p. 11).

2.2.2.4.Modelos de clima organizacional

León Llique (2016) propone los siguientes modelos de clima organizacional: Modelo de eficacia directiva, Modelo de clima organizacional, sus determinantes

y sus repercusiones sobre el desempeño, Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. *Modelo de eficacia directiva*, explica qué determina la eficacia directiva, presenta cuatro variables relacionadas entre sí: diferencias individuales, tratamientos experimentales, programas de desarrollo, recompensas (Chiang et al., 2010, en León Llique, 2016). *Modelo de clima organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño*, “la organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de sus partes, queda afectado todo el sistema” (León Llique, 2016, p. 12). Se perciben las influencias externas, también de los procesos internos, los fines de la organización, la creación, la configuración, las normas, los comportamientos, la socialización, la asignación de roles (Chiang et al., 2010, en León Llique, 2016).

2.2.2.5. Dimensiones del clima organizacional

Mejía, A & Reyes, O y Arzola (2005) de la Universidad de Carabobo, Venezuela con su tema de investigación “Medición del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior”, explica que el CLIO Uning es el resultado de una rigurosa investigación bibliográfica y el cual se adaptó al medio educativo y es producto del análisis de expertos en el área y del personal involucrado, donde explica que el clima organizacional es un requisito modelo de la Gestión de la Calidad y dentro de ella la variable que determinara la percepción del personal sobre la condición de trabajo en el cual se desempeña y se interrelaciona con el entorno y estas son:

Gestión Institucional. “Percepción del desempeño institucional, del reconocimiento por la gestión de la calidad, del diseño de planes institucionales, de la asignación del trabajo y de equipos de trabajo”.

Es aquí donde se medirá el desempeño de los trabajadores, su reconocimiento en cuanto a la calidad de su trabajo en grupo, diseño de planes institucionales, si sus funciones están claramente definidas.

Cabe recalcar que la gestión Institucional no es meramente organizacional, sino que también incluyen reglas, tradiciones, mitos, tradiciones, premios y castigos, formas de articulación social, que ayudan a explicar la realidad, la edifican, la dotan de pensamientos organizados de tal forma que de tal forma que, en conjunto, estructuran el día a día de la sociedad.

Retos individuales. “Percepción de la aptitud para los cambios, para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal”.

Un buen clima se va a manifestar cuando sus funciones, habilidades, sus estándares de desempeños son percibidos como cambios positivos tanto para bien de la universidad como para el trabajador.

Interacción. “Percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la Institución y el orgullo de pertenecer a dicha Institución”.

El clima organizacional medido desde el punto de vista de comunicación, de información a la mejor utilización de redes sociales, además que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a la institución donde él experimenta que las

comunicaciones que perciba es la adecuada y clara, entonces así el trabajador tendrá experiencias positivas.

Rendimiento Institucional. “El refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue a nivel organizacional”. El beneficio o el provecho que brinda algo como una tarea o función en las instituciones, y los cuales permiten medir el rendimiento de los comprometidos en las metas de la institución o podríamos decir cuales cual sería mi grado de compromiso para y con la institución.

Cooperación Laboral. La construcción de una cooperación laboral implica comprometer a los colaboradores en los roles que se les da y que ellos estén dispuestos a hacer todos los cambios necesarios en bien de la institución, consiste en implicar a los miembros de la organización, hacer cosas con ellos, dejar que expresen sus ideas, recoger la información de los colaboradores, ayudar a los colaboradores cuando ellos no entienden las tareas encomendadas, proporcionarles información, establecer objetivos y procedimientos para temas rutinarios, dejar claro los beneficios, se debería tomarlos en cuenta en las decisiones que se toman, y que la organización debería percibir las fortalezas de cada uno de ellos en los trabajos.

Para Kahn (1964, en León Llique, 2016), las dimensiones son: orientación de las normas, inmediatez de la supervisión, orientación hacia la recompensa y el logro, apoyo a los subordinados, universalismo. Para Litwin y Stringer (1966, 1968, en León Llique, 2016), responsabilidad individual, estructura directiva, recompensas, entusiasmo y apoyo, tolerancia y conflicto, Riesgo y toma de riesgo.

Para Likert (1967, en León Llique, 2016), métodos de mando, naturaleza de las fuerzas motivacionales, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos y directrices, procesos de control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Para Meyer (1968, en León Llique, 2016): conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de trabajo. Para Stern (1970, en León Llique, 2016): presión de desarrollo (clima intelectual, nivel de exigencia: patrones de logro, practicismo, apoyo: aliento, orden), presión de control (control de impulso). Para Lawler, Hall Oldham (1974, en León Llique, 2016): competencia /eficacia o potencia, responsabilidad, nivel práctico /concreto, orientación al riesgo, impulsividad. Para Gavin (1975, 1978, en León Llique, 2016): estructura organizacional, obstáculo o impedimento, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración, riesgos y desafíos. Para Litwin y Stringer (1978, en León Llique, 2016): estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

2.2.2.6.Importancia del clima organizacional

El clima organizacional genera beneficios diversos para las organizaciones; por ejemplo, produce satisfacción laboral del personal (León Llique, 2016; Castillo-Fernández & Ruiz-Valera, 2017); produce el valor de pertenencia de los trabajadores (Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar, Gómez-Tafalla, & María, 2016), en realidad es un aspecto muy importante para los trabajadores (Rodríguez Lorenzo & Herrera Barrueta, 2016), genera un efecto modulador de la comunicación organizacional (Díaz-Fúnez, Mañas-Rodríguez, Pecino-Medina, Salvador-Ferrer, & Llopis-Marín, 2016), evita los problemas relacionados con la

salud mental (Solís Chuquiyaury, Zamudio Eslava, Matzumura Kasano, & Gutiérrez Crespo, 2016), permite el desarrollo del liderazgo transformacional (Oseda, Chávez, & Castro, 2016b), facilita la sensibilidad crítica (Velásquez Centeno et al., 2016), genera compromiso institucional de los trabajadores en la empresa (Cruz Antón & Salirrosas Campos, 2017), favorece el desempeño laboral de los trabajadores (Naveda Fernández, 2017, Espinoza Poves, 2017), facilita la innovación (Patrón-cortés, Barroso-tanoira, & Santos-Valencia, 2017).

2.3. Marco conceptual

Interacción

Valdebenito & Duran (2015) expresan que “la interacción social puede definirse en sentido estricto como aquella que se da exclusivamente en las situaciones sociales, es decir, en las que dos o más individuos se hallan en presencia de sus respuestas físicas respectivas”. La emergencia de la interacción depende pues de la presencia física de agentes que, quiéranlo o no, comunican.

Competencia

Grupo Hay (2001) nos dice “la competencia es una característica personal que predice el desempeño sobresaliente e incluye conocimientos, rasgos y conducta. Es una característica medible de una persona que diferencia sus niveles de desempeño en un trabajo asignado, rol, organización o cultura” (p. 4). Competencia es aquella característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que pueda demostrar la diferencia de una manera significativa, entre un desempeño excelente a un desempeño adecuado.

Laissez – faire

Líder que solo informa, deja pasar las cosas y no está predispuesto a guiar.

Clima organizacional

Ambiente que influye en el estado de ánimo de las personas y en el cual interviene el entorno, la percepción de los trabajadores y la motivación.

Actitudes Liderazgo

El líder debe poseer ciertas actitudes y cualidades que le permitan cumplir con los objetivos y la visión que este tenga en la organización, las buenas actitudes son las mejores para conseguir personal positivo.

Estilos de liderazgo

Es un proceso de persuasión o de ejemplo de que por medio de un individuo o grupo de trabajadores inducen a los grupos de personas para que cumplan con la misión institucional

Capítulo III

Metodología de la investigación

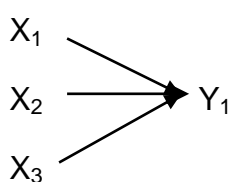
1. Método de la investigación

La investigación es de tipo descriptivo, correlacional, cuenta con una variable denominada variable independiente (Estilo de liderazgo), sobre un efecto o consecuencia llamada variable dependiente (Clima Organizacional). Es transversal porque se estudiará las variables solamente durante un segmento temporal.

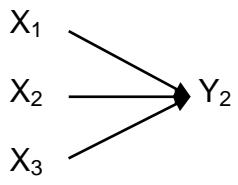
2. Diseño de la investigación

El presente trabajo tiene diseño de investigación no experimental transaccional, por eso se recabó datos en un solo momento, con el propósito de describir y determinar la correlación de las variables predictores y criterio: estilo de liderazgo y clima organizacional, incluyendo sus respectivas dimensiones, con los diseños siguientes:

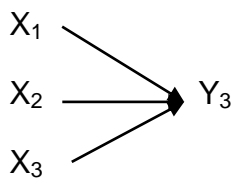
MODELO 1



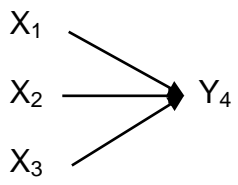
MODELO 2



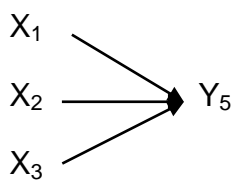
MODELO 3



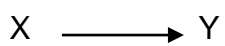
MODELO 4



MODELO 5



MODELO 6



Dónde:

- X Estilo de Liderazgo
- X₁ Liderazgo Transformacional
- X₂ Liderazgo Transaccional
- X₃ Liderazgo Correctivo / Evitador
- Y Clima Organizacional
- Y₁ Retos Individuales
- Y₂ Gestión Institucional
- Y₃ Interacción
- Y₄ Rendimiento Institucional
- Y₅ Cooperación Laboral.

3. Descripción de la población muestral

Para el desarrollo de la investigación participaron como informantes profesionales de las 5 facultades del campus Lima, así como se detalla a continuación:

Tabla 5. Descripción muestral

Tipo/Facultad	Ciencias de la Salud	Ingeniería y Arquitectura	Teología	Ciencias Empresariales	Ciencias Humanas y Educación	Total
Docentes	15	22	15	15	15	82

4. Selección y tamaño de la muestra

R. Hernández, Fernández, & Baptista, 2010. La muestra fue tomada por conveniencia, sin recurrir a parámetros estadísticos, por ser una población muy pequeña; por lo tanto, es de clase no probabilística, porque no pretende que los casos sean representativos de la población.

5. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

1. Docentes a tiempo completos y adscritos a las 05 facultades de la UPeU en el año 2016.
2. Personal administrativo de las 05 facultades de la UPeU en el año 2016.
3. Docentes y administrativos presentes en la aplicación del instrumento

Criterios de exclusión

1. Docentes a tiempo completo con cargos administrativos.
2. Docente a tiempo parcial.

6. Formulación de hipótesis

6.1. Hipótesis general

Existe influencia significativa entre el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.

6.2. Hipótesis específicas

- a. Existe influencia significativa entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de las facultades sobre los retos individuales del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.
- b. Existe influencia significativa entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de las facultades sobre la gestión institucional del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.
- c. Existe influencia significativa entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de las facultades sobre la interacción del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.
- d. Existe influencia significativa entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de las facultades sobre el rendimiento institucional del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.
- e. Existe influencia significativa entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de las facultades sobre la cooperación laboral del clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.

7. Operacionalización de las variables

Tabla 6. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES/ÍTEMS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Estilo de Liderazgo	Características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen a su comportamiento. Es un factor determinante en el logro de objetivos de las instituciones.	Liderazgo Transformacional (LTF)	Ítem del 1 al 31	Cuestionario de percepción. Sección I
		Liderazgo Transaccional (LTR)	Ítem del 32 al 45	
		Liderazgo Correctivo / Evitador	Ítem del 46 al 65	
Clima organizacional	Conjunto de habilidades y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de una organización.	Retos Individuales	Ítem del 1 al 4	Cuestionario de percepción. Sección II
		Gestión Institucional	Ítem del 5 al 7	
		Interacción	Ítem del 8 al 12	
		Rendimiento Institucional	Ítem del 13 al 14	
		Cooperación Laboral	Ítem del 15 al 17	

8. Variables

8.1. Variable predictora

Estilos de liderazgo

Dimensiones

Liderazgo transformacional

Liderazgo transaccional

Liderazgo correctivo/evitador

8.2. Variable criterio

Clima organizacional

Dimensiones

Retos Individuales

Gestión Institucional

Interacción

Rendimiento Institucional

Cooperación Laboral

9. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos sobre estilo de liderazgo y clima organizacional, se recurrió a la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró el respectivo instrumento, denominado “Estilo de Liderazgo y Clima

Organizacional”, aplicado a los docentes de tiempo completo y personal administrativo de la UPeU.

10. Descripción del instrumento utilizado

El instrumento a utilizar denominado estilo de liderazgo y clima organizacional, elaborado por el investigador y con la opinión de los expertos. El instrumento está constituido por dos partes: “Información demográfica” e “Información sobre las variables de investigación: estilo de liderazgo y clima organizacional”.

La “Información demográfica” comprende cuatro datos: género, edad, profesión y facultad.

Por su parte, la “Información sobre las variables de investigación: estilo de liderazgo y clima organizacional”, comprende 82 ítems, distribuidos 65 para la variable: estilo de liderazgo y 17 para la variable: clima organizacional.

Los ítems de la variable: estilo de liderazgo, fueron distribuidos en tres dimensiones:

- Liderazgo Transformacional: 1 – 31
- Liderazgo Transaccional: 32 – 45
- Liderazgo Correctivo / Evitador: 46 – 65

Los ítems de la variable: clima organizacional, fueron distribuidos en cinco dimensiones:

- Retos Individuales: 1 – 4
- Gestión Institucional: 5 – 7
- Interacción: 8 – 12

- Rendimiento Institucional: 13 – 14
- Cooperación Laboral: 15 – 17

Este instrumento fue revalidado por juicio de expertos en materia educativa, quienes validaron las preguntas que fueran las pertinentes para esta investigación, además de ser semántica y gramaticalmente correctas. Además, también fue sometido a la prueba de alfa de Crombach, para corroborar su revalidación, con un alfa de 0.804 de confiabilidad.

El método que se utiliza para comprobar la fiabilidad del cuestionario es el Alfa de Cronbach. En este sentido, se trata de un índice de consistencia interna que tiene valores entre 0 y 1, sirve para comprobar si el instrumento evaluado recopila información defectuosa y, por tanto, no nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa es en efecto un coeficiente de correlación al cuadrado el cual mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre los ítems para observar que efectivamente, se aproximan. La ecuación de Alfa de Cronbach es:

$$\alpha = \frac{np}{1+p(n-1)}$$

Donde

n: Número de ítems

p: Promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

La estimación de Alfa de Cronbach es alta, lo que garantiza que las puntuaciones percibidas son datos fiables de las respectivas características consideradas.

Capítulo III

Resultados y análisis

1. Análisis descriptivo de la población

Tabla 7. Descripción de género de la población

		Recuento	% del N de la columna
Género	Varones	60	73,2%
	Mujeres	22	26,8%

Como se muestra en la Tabla la variable demográfica género fue trabajada con una población muestral de 82 profesionales que laboran en las cinco facultades de la UPeU campus Lima. La muestra estuvo constituida por el 73.2% varones y el 26.8% mujeres.

Tabla 8. Descripción de la muestra por facultades

		Recuento	% del N de la columna
Facultad	FIA	22	26,8%
	FCE	15	18,3%
	TEOLOGIA	15	18,3%
	SALUD	15	18,3%
	EDUCACIÓN	15	18,3%

La Tabla muestra el estudio a docentes de tiempo completo adscritos a las facultades de la siguiente manera: 22 docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 15 docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, 15 docentes de la Facultad de Teología, 15 docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud, y 15 docentes de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación.

2. Prueba de hipótesis

Los seis modelos a los que recurre en este espacio de la prueba de hipótesis, corresponden a los modelos estadísticos generados especialmente para la explicación y la precisión de los procedimientos de estilos de liderazgo y clima organizacional desde el punto de vista de los parámetros estadísticos.

2.1. Modelo 1

2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, **no influyen significativamente** a los Retos Individuales del personal docente de la Universidad peruana Unión.

H_1 : El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, **influyen significativamente** a los Retos Individuales del personal docente de la Universidad peruana Unión.

2.1.2. Criterios de decisión:

Si $\text{sig} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{sig} > \alpha$ se acepta H_a

2.1.3. Análisis del modelo

En resumen, el estilo de “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, tiene un nivel significancia de 0,237, 0,753, y 0,010, por lo tanto, se rechaza la H_0 , es decir el estilo de liderazgo: “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, influyen en los retos individuales de los docentes de las facultades de las Universidad Peruana Unión.

Tabla 9. Resumen del modelo 1

		Medidas simétricas			
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Liderazgo transformacional	Tau-c de Kendall	-,074	,062	-1,182	,237
Liderazgo transaccional	Tau-c de Kendall	,030	,095	,315	,753
Liderazgo correctivo	Tau-c de Kendall	-,170	,066	-2,573	,010

Variable dependiente: Retos individuales

Cabe resaltar que la dimensión liderazgo correctivo, determina la influencia de la variable estilo de liderazgo con la dimensión “Retos individuales”, sin embargo, la asociación es muy baja y negativa con un valor de -0,170, en otras palabras, los retos individuales son influidos en su mayoría por otros factores.

2.2. Modelo 2

2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, **no influyen significativamente** en la Gestión Institucional de las Facultades de la Universidad peruana Unión.

H_1 : El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, **influyen significativamente** en la Gestión Institucional de las Facultades de la Universidad peruana Unión.

2.2.2. Criterios de decisión:

Si $\text{sig} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{sig} > \alpha$ se acepta H_a

2.2.3. Análisis del modelo

En resumen, el estilo de “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, tiene un nivel significancia de 0.029, 0.012, y 0.006, por lo tanto, se rechaza la H_0 , es decir el estilo de liderazgo: “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, influye en la Gestión institucional.

Tabla 10. Resumen del Modelo 2

		Medidas simétricas			
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Liderazgo transformacional	Tau-c de Kendall	,076	,035	2,187	,029
Liderazgo transaccional	Tau-c de Kendall	,179	,071	2,516	,012
Liderazgo correctivo	Tau-c de Kendall	,230	,083	2,776	,006

Variable dependiente: Gestión Institucional

Cabe resaltar que la dimensión “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, determinan la influencia de la variable estilo de liderazgo con la dimensión “Gestión Institucional”, asimismo, la dimensión liderazgo correctivo es la que tiene mayor asociación entre ellas con un valor de 0.230, que muestra una relación baja y positiva.

2.3.Modelo 3

2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

H₀: El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, no influyen significativamente en la Interacción de los docentes de la Universidad peruana Unión.

H₁: El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, influyen significativamente en la Interacción de los docentes de la Universidad peruana Unión.

2.3.2. Criterios de decisión:

Si $\text{sig} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{sig} > \alpha$ se acepta H_a

2.3.3. Análisis del modelo

En resumen, el estilo de “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, tiene un nivel significancia de 0,031, 0,032, y 0.000, por lo tanto, se acepta la H_a , es decir el estilo de liderazgo: “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, influye en la interacción.

Tabla 11. Resumen del modelo 3

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Liderazgo transformacional	Tau-c de Kendall	,071	,033	2,162	,031
Liderazgo transaccional	Tau-c de Kendall	,165	,077	2,147	,032
Liderazgo correctivo	Tau-c de Kendall	,394	,083	4,752	,000

Variable dependiente: Interacción

Cabe resaltar que la dimensión “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, determinan la influencia de la variable estilo de liderazgo con la dimensión “Interacción institucional”, asimismo, la

dimensión liderazgo correctivo es la que tiene mayor asociación entre ellas con un valor de 0.394, que muestra una relación baja y positiva.

2.4.Modelo 4

2.4.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, no influyen significativamente en el Rendimiento Institucional de los docentes de la Universidad peruana Unión.

H_1 : El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, influyen significativamente en el Rendimiento Institucional de los docentes de la Universidad peruana Unión.

2.4.2. Criterios de decisión:

Si $\text{sig} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{sig} > \alpha$ se acepta H_a

2.4.3. Análisis del modelo

En resumen, el estilo de “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, tiene un nivel significancia de 0,002, 0,000, y 0,369, por lo tanto, se rechaza la H_0 , es decir, el estilo de liderazgo: “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, influye en la Rendimiento institucional.

Tabla 12. Resumen del modelo 4

		Medidas simétricas			
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Liderazgo transformacional	Tau-c de Kendall	,241	,076	3,167	,002
Liderazgo transaccional	Tau-c de Kendall	,400	,097	4,121	,000
Liderazgo correctivo	Tau-c de Kendall	-,067	,074	-,899	,369

Variable dependiente: Rendimiento Institucional

Cabe resaltar que la dimensión “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, determinan la influencia de la variable estilo de liderazgo con la dimensión “Rendimiento institucional.”, asimismo, la dimensión liderazgo transaccional es la que tiene mayor asociación entre ellas con un valor de 0.400, que muestra una relación moderada y positiva.

2.5. Modelo 5

2.5.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

Ho: El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, **no influyen significativamente** en la Cooperación Laboral de los docentes de la Universidad Peruana Unión.

H1: El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo correctivo, **influyen significativamente** en la Cooperación Laboral de los docentes de la Universidad Peruana Unión.

2.5.2. Criterios de decisión:

Si $\text{sig} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{sig} > \alpha$ se acepta H_a

2.5.3. Análisis del modelo

En resumen, el estilo de “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, tiene un nivel significancia de 0,078, 0,072, y 0,000, por lo tanto, se rechaza la H_0 ; es decir, el estilo de liderazgo: “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, influye en la Cooperación Laboral.

Tabla 13. Resumen del modelo 5

		Medidas simétricas			
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Liderazgo transformacional	Tau-c de Kendall	-,067	,038	-1,765	,078
Liderazgo transaccional	Tau-c de Kendall	-,144	,080	-1,796	,072
Liderazgo correctivo	Tau-c de Kendall	,557	,088	6,324	,000

Variable dependiente: Cooperación Laboral

Cabe resaltar que la dimensión “Liderazgo correctivo”, determinan la influencia de la variable estilo de liderazgo con la dimensión “Cooperación Laboral”, asimismo, la dimensión liderazgo correctivo es la que tiene mayor asociación entre ellas con un valor de 0.557, que muestra una relación moderada y positiva.

2.6. Modelo 6

2.6.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

Ho: El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades, no influyen significativamente en el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.

H1: El estilo de liderazgo de los directivos de las facultades, influyen significativamente en el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.

2.6.2. Criterios de decisión:

Si $\text{sig} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{sig} > \alpha$ se acepta H_a

2.6.3. Análisis del modelo

En resumen, el estilo de liderazgo de los directivos de las facultades de la Universidad Peruana Unión, tiene un nivel significancia de 0.001, por lo tanto, se acepta la H_a , es decir el estilo de liderazgo, influye en el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 14: Resumen de las medidas simétricas del modelo 6

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Estilo de liderazgo	Tau-c de Kendall	,197	,061	3,242	,001

Variable dependiente: Clima Organizacional

Cabe resaltar que la asociación entre las dimensiones estilo de liderazgo y clima organización tiene un valor de 0.197, que muestra una relación baja y positiva.

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Al final del estudio realizado “Influencia del Estilo de Liderazgo en los Directivos de las Facultades, sobre el clima organizacional de los Docentes de la Universidad Peruana Unión”, según la percepción de los docentes de las cinco Facultades del Campus Lima, se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una influencia significativa entre la variable predictora “estilo de liderazgo”, y la variable criterio: “clima organizacional”.

1. Sobre las características de la población

- a. El estudio se realizó con una muestra de 88 profesionales que laboran en las cinco Facultades de la UPeU - Campus Lima.
- b. En relación con el género de los colaboradores encuestados, el 73.2 % son varones, y el 26.8 % mujeres.
- c. El estudio fue enfocado a docentes de tiempo completo adscritos a las Facultades, de la siguiente manera: 22 docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 15 docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, 15 docentes de la Facultad de Teología, 15 docentes de la

Facultad de Ciencias de la Salud, y 15 docentes de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación

2. Sobre la prueba de hipótesis de los modelos

- a. La variable “estilo de liderazgo” influye en la dimensión “retos individuales” de la variable “clima organizacional”.
- b. Existe una asociación muy baja y negativa entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, “Formación en liderazgo”, y la dimensión de la variable “criterio: Retos individuales”.
- c. La variable “estilo de liderazgo” influye en la dimensión “Gestión Institucional”.
- d. Existe una asociación baja y positiva entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, y la dimensión de la variable “criterio: Gestión institucional”.
- e. La variable estilo de liderazgo influye en la dimensión “Interacción institucional”.
- f. Existe una correlación baja y positiva entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, y la dimensión de la variable “criterio: Interacción del personal”.
- g. La variable “estilo de liderazgo” influye en la dimensión “Rendimiento institucional”.

- h. Existe una correlación moderada y positiva entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, y la dimensión de la variable “criterio: Rendimiento institucional”.
- i. La variable estilo de liderazgo influye en la dimensión “Cooperación Laboral”.
- j. Existe una correlación moderada y positiva entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, y la dimensión de la variable “criterio: Cooperación Laboral”.
- k. La variable “estilo de liderazgo” influye en la dimensión “Clima Organizacional”.
- l. Existe una correlación baja y positiva superior a la media entre las dimensiones de la variable predictora “Estilo de liderazgo, y la variable “criterio: Clima Organizacional”.

Recomendaciones

Luego de concluir la investigación sobre la influencia del estilo de liderazgo de los Directivos de las Facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión, se formula las siguientes recomendaciones:

Se recomienda fortalecer los estilos de liderazgos en los Directivos de la Facultad para: despertar el interés de desarrollo personal de sus liderados, además, fortalecer la gestión institucional.

- a. Se recomienda fortalecer los estilos de liderazgos en los directivos de la facultad para evidenciar un clima organizacional que contemple los propósitos institucionales.
- b. Al momento de seleccionar un personal administrativo considerar sus competencias de liderazgo que responda al perfil del puesto con características como: idóneo confiable, respetuoso, comunicación eficaz, metas claras, saber delegar, preocuparse por el crecimiento de su equipo en los diferentes aspectos de su vida, tener iniciativa y creatividad, compromiso con la filosofía de la Iglesia Adventista del Séptimo día.
- c. Establecer mecanismos para mejorar el sistema de comunicación en todos sus niveles.

Referencias bibliográficas

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. a., & Omari, A. a. (2008). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 648–660. <https://doi.org/10.1108/01437730810916613>
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, ISSN: 0214-9915, 22(3), 495–501.
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, ISSN: 0214-9915, 22(3), 495–501.
- Cabezudo Ríos, M. M., & García Panaijo, R. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las Comunidades Shipibas de Yarinacocha-2015*. Tesis.
- Cahuas, J. C. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Calvo, P. (2013). Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, (10), 65–84.
- Castillo-Fernández, J. P., & Ruiz-Valera, L. M. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016*.
- Castro-Silva, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. Tesis. Piura: Perú. Universidad de Piura.
- Contreras, D. M., & Jiménez, L. F. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención. *Edocur*.
- Contreras Davila, L. E. (2017). *Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres*.
- Cruz Antón, J. C., & Salirrosas Campos, S. J. (2017). Clima organizacional y su relación con el compromiso de los trabajadores en la empresa Industrial Cerraduras Nacionales S.A.C, en el periodo 2015-II, 99.
- De Haro, J. M., & García-Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. (Spanish). *Emotional Intelligence and Transformational Leadership in a Sample of Spanish Managers: An Exploratory Study*. (English), 21(1), 71–81.
- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C. M., & Llopis-Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas

- sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383–394.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Gómez-Tafalla, A., & María. (2016). Clima organizacional y sector de pertenencia : un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de Psicología Del Deporte*, 25(1), 73–76.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32, 137–145.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Espinoza Poves, J. L. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. Tesis. Lima: Perú, Universidad Peruana Unión.*
- Felicino Yucra, G. (2017). *El clima organizacional y el desempeño docente en la participación de la gestión en las instituciones educativas con jornada escolar completa de la provincia de Arequipa – UGEL Norte, 2016.*
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Significant Theoretical Contributions Regarding Charismatic and Transformational Leadership. (English)*, 19(67), 456–476.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, II(1), 60–79.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 29, 59–64.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Hidalgo, N. (2017). Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP Lessons from the International Successful School Principalship Project. The case of Spain in the ISSPP Project. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499–518.
<https://doi.org/10.6018/rie.35.2.279241>
- Hernández, J. (2005). *Clima organizacional, un método para su estudio aplicado en una institución educativa.* Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Tecnológica. México.
- Hernangómez, J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Analisis de Estudios Económicos Y Empresariales*, (3), 225–238.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* Prentice-Hall, Inc.
- Jaimes, R. F. (2016). *Liderazgo pastoral transformacional y espiritual en la percepción de la pareja ministerial y el crecimiento cuantitativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Lima, año 2016.* Universidad Peruana Unión.
- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*, XLII(2), 193–205.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- León Llique, L. K. (2016). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la*

- Municipalidad Provincial San Miguel, 2016. (Tesis). Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios.*
- Martínez-Garrido, C. (2017). La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80). <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2851>
- Medina-Ruiz, E. W. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara. Tesis. Piura: Perú. Universidad de Piura.*
- Naveda Fernández, K. A. (2017). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga – 2017. (Tesis). Universidad de Huánuco.*
- Oседа, D., Chávez, A., & Castro, W. (2016a). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 6(1).
- Oседа, D., Chávez, A., & Castro, W. G. (2016b). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia Transformational leadership and organizational climate in professors from the Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia. *Apunt. Cienc. Soc.*, 6(1), 41–47.
- Pàmies-Rovira, J., Senent-Sánchez, J. M., & Essomba-Gelabert, M. A. (2016). El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España. *Relieve*, 22(2), 1–15. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=8f352fde-3187-4b9a-b4a2-52f646eca481%40sessionmgr4006>
- Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D., & Guarda, F. (2016). Liderazgo Escolar en Tiempos de Crisis. El Caso de dos Liceos del Centro Sur de Chile después del 27F School Leadership during a Crisis. The Case of two Chilean High Schools after 27F. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 14(2), 45–62. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.2.003>
- Patrón-cortés, R. M., Barroso-tanoira, F. G., & Santos-Valencia, R. A. (2017). Clima organizacional e innovación según la clasificación de los hoteles. un estudio en el sureste de México., 1–23.
- Peñarreta, D. S. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja.* Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*. 16(4), 2010, 16(4), 15.
- Rodríguez Lorenzo, M. del C., & Herrera Barrueta, M. G. (2016). El clima organizacional , un aspecto importante a tener en cuenta en los trabajadores del grupo de control de vectores The organizational climate as an important aspect to be taken into account in workers of the vector control groups. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 645–648.
- Serrano-Orellano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

- Solís Chuquiyaury, Z., Zamudio Eslava, L., Matzumura Kasano, J., & Gutiérrez Crespo, H. (2016). Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. *Horiz Med*, 16(4), 32–38.
- Valdebenito, V., & Duran, D. (2015). Formas de interacción implicadas en la promoción de estrategias de comprensión lectora a través de un programa de tutoría entre iguales. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(2), 75–85. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.rlp.2014.07.001>
- Velásquez Centeno, C. M., Cavero Huapaya, V. M., Pomalaya Verástegui, R. L., Egusquiza Vásquez, K., Chávez Zamora, J. M., Cabrera Echegaray, S. H., ... Velásquez Cabrera, N. S. (2016). Clima organizacional y sensibilidad a la crítica de alumnos de la facultad de psicología de una universidad pública de Lima. *PsiqueMag*, 5(1), 5–17.
- Vivas, Ó., Gómez, J. L., & González, J. A. (2015). Una aproximación al papel de las organizaciones y su incidencia en el desarrollo y el ejercicio de las libertades. *Equidad Desarrollo*, (24), 139–163.

Anexos

Anexo 1 Validación de instrumento

Sección I - Instrumento de actitud de liderazgo

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las actitudes de liderazgo que usted frecuente. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor el liderazgo que existe en su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

Liderazgo Transformacional (LTF)						
1	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
2	Expresa mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
3	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
4	Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
5	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
7	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
8	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
9	Actúa de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
10	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas	0	1	2	3	4
11	Se muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
12	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
13	Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
14	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
15	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
16	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4

17	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
18	Quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones.	0	1	2	3	4
19	Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
20	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
21	Intenta mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
22	Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
23	Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
24	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
25	Tiende a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
26	Expresa mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para	0	1	2	3	4
27	Se interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
28	Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno	0	1	2	3	4
29	Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones	0	1	2	3	4
30	Siente que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
31	Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes	0	1	2	3	4
Liderazgo Transaccional (LTR)						
32	Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
33	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
34	Le dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
35	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
36	Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
37	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	0	1	2	3	4
38	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
39	Expresa mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo	0	1	2	3	4

esperado.

40	Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
41	Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
42	Se relacionó personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
43	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber	0	1	2	3	4
44	Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
45	Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que	0	1	2	3	4

Liderazgo Correctivo / Evitador

46	Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
47	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
48	Le cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
49	A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
50	Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
51	Sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente , no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
52	Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
53	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
54	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
55	Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	0	1	2	3	4
56	Suele costarle tomar decisiones.	0	1	2	3	4
57	Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	0	1	2	3	4
58	Se concentró en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
59	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
60	Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
61	Se interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 62 | En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 63 | Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 64 | Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 65 | Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Sección II- Instrumento de clima organizacional

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuente. Cada una tiene siete opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. en una escala del 0 al 6, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

No hay repuestas buenas ni malas.

Dimensión 1.- Retos Individuales								
1	Pertenezco a un buen equipo de trabajo	0	1	2	3	4	5	6
2	Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	0	1	2	3	4	5	6
3	Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos	0	1	2	3	4	5	6
4	El trabajo está claramente definido y estructurado	0	1	2	3	4	5	6
Dimensión 2.- Gestión Institucional								
5	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	0	1	2	3	4	5	6
6	Entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros	0	1	2	3	4	5	6
7	No me importa lo que pase aquí	0	1	2	3	4	5	6
Dimensión 3.- Interacción								
8	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado	0	1	2	3	4	5	6
9	A veces no está claro quién tiene la autoridad formar para tomar una decisión	0	1	2	3	4	5	6
10	No hay suficiente gratificación y reconocimiento por el trabajo bien hecho	0	1	2	3	4	5	6
11	Estamos claros de lo que se espera de nuestro trabajo	0	1	2	3	4	5	6
12	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas	0	1	2	3	4	5	6
Dimensión 4.- Rendimiento Institucional								
13	Estoy altamente comprometido con las metas de la Institución	0	1	2	3	4	5	6
14	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente	0	1	2	3	4	5	6
Dimensión 5.- Cooperación Laboral								
15	Todos participamos en las decisiones tomadas	0	1	2	3	4	5	6
16	No se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas	0	1	2	3	4	5	6
17	No soy bien visto por mis superiores	0	1	2	3	4	5	6

Sección III. Datos generales

Por último, podría por favor proporcionar la siguiente información sobre usted por motivos estrictamente estadísticos:

1. Género: Masculino Femenino

2. Edad: _____

3. Profesión: _____

4. Facultad: _____