



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

VICERRETORADO DE  
INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

TÍTULO:

**“LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO AÑO 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL  
EN DOCENCIA SUPERIOR Y UNIVERSITARIA**

AUTOR:

**ABOG. JANNHYNA PUICON TARAMONA**

ASESOR:

**DR. WALTER BURGOS GUERRA**

JURADO:

**DR. HUGO MARCIAL VERA FABIÁN  
MG. GABRIEL QUIROZ FLORENTINI  
MG. GLIDEN CASTRO VALVERDE**

LIMA - PERU

2018

**DEDICATORIA:**

*A DIOS, porque sin su guía no tendría la luz para elegir el camino que me lleva a lograr mis metas y a mi familia, por su apoyo incondicional en la culminación de este logro.*

**AGRADECIMIENTO:**

*A los docentes de la Segunda Especialidad en Docencia Universitaria y Superior de la prestigiosa Universidad Nacional Federico Villarreal que inculcaron sus conocimientos, para el logro de esta meta.*

## INDICE

<b>RESUMEN</b>		08
<b>INTRODUCCIÓN</b>		10
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>		<b>13</b>
1.1. Antecedentes de la investigación		13
1.1.1. Antecedentes nacionales.		13
1.1.2. Antecedentes Internacionales.		19
1.2. Descripción de la realidad problemática		26
1.2.1. Diagnóstico		26
1.2.2. Pronóstico		28
1.2.3. Control		29
1.3. Formulación del problema de investigación		29
1.3.1. Problema general.		29
1.3.2. Problemas específicos.		29
1.4. Objetivos de la investigación		30
1.4.1. Objetivo general.		30
1.4.2. Objetivos específicos.		30
1.5. Justificación e importancia		30
1.5.1. Justificación Teórica		31
1.5.2. Justificación Metodológica		31
1.5.3. Justificación Práctica		31
1.6. Factibilidad y viabilidad de la investigación		32
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>		<b>33</b>
2.1. Bases teóricas		33
2.1.1. Liderazgo.		33
2.1.1.1. ¿Quién es un líder?		33

2.1.1.2.	Habilidades de un líder	34
2.1.1.3.	Definiciones de liderazgo.	36
2.1.1.4.	Funciones del liderazgo.	38
2.1.1.5.	Enfoques Teóricos del liderazgo.	38
2.1.1.5.1.	Teoría de características y de Rasgos.	39
2.1.1.5.2.	Teorías conductuales.	42
2.1.1.5.3.	Teoría de contingencias y situacionales.	47
2.1.1.6.	Importancia y papel del liderazgo.	51
2.1.2.	Clima organizacional.	52
2.1.2.1.	Concepto de clima organizacional.	52
2.1.2.2.	Características de clima organizacional.	56
2.1.2.3.	Elementos del clima organizacional.	57
2.1.2.4.	Importancia del clima organizacional.	58
2.1.2.5.	Formas del clima organizacional.	59
2.1.2.5.1	Clima de tipo autoritario.	59
2.1.2.5.2	Clima de tipo participativo.	60
2.1.2.6.	Dimensiones del clima organizacional.	62
2.1.2.7.	El concepto de clima organizacional en educación.	67
2.1.2.8.	Relación entre liderazgo y clima organizacional.	70
2.2.	Definición de términos básicos.	72
<b>CAPÍTULO III.</b>	<b>Hipótesis y variables</b>	<b>74</b>
3.1.	Hipótesis general	74
3.2.	Hipótesis específicos	74
3.3.	Determinación de las variables	74
3.3.1.	Variable 1.	74
3.3.2.	Variable 2.	75
3.4.	Definición operacional de las variables	76
<b>CAPÍTULO IV.</b>	<b>Metodología</b>	<b>77</b>
4.1.	Tipo y nivel de investigación	77
4.1.1.	Tipo de investigación.	77

4.1.2.	Nivel de investigación.	77
4.2.	Diseño de la investigación	77
4.3.	Población y muestra	78
4.3.1.	Población.	78
4.3.2.	Muestra.	78
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	79
4.4.1.	Descripción de las técnicas e instrumentos.	80
4.4.1.1.	Análisis documental y su instrumento las fichas de investigación.	80
4.4.1.2.	Técnicas de Encuesta y su Instrumento el cuestionario.	80
4.4.2.	Validación de los instrumentos.	81
4.4.2.1.	Generalidades de la validez y confiabilidad del instrumento de medición.	81
4.4.2.2.	Validez del instrumento de medición.	81
4.4.2.2.1.	Validez de las dimensiones de la variable liderazgo de las autoridades.	81
4.4.2.2.2.	Validez de las dimensiones del variable clima organizacional.	83
4.4.2.3.	Confiabilidad de los instrumentos de medición.	86
4.4.2.3.1.	Confiabilidad de las dimensiones de la variable Liderazgo de las autoridades.	87
4.4.2.3.2.	Confiabilidad de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.	88
4.4.2.3.3.	Confiabilidad Conjunta de las variables liderazgo de Las autoridades y clima organizacional.	90
4.4.2.4.	Conclusiones.	91
4.4.2.4.	Técnicas estadísticas de análisis de datos.	90
<b>CAPÍTULO V.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>93</b>
5.1.	Análisis descriptivo de las variables en estudio	93
5.1.1.	Descripción de los puntajes del instrumento de medición para la relación de liderazgo de las autoridades y clima organizacional.	93

5.1.2.	Análisis de descriptivo del variable liderazgo de las autoridades y clima organizacional y dimensiones.	95
5.2.	Contrastación de la hipótesis.	105
5.2.1.	Bases teóricas para la contratación de la hipótesis.	105
5.2.2.	Contrastación de la hipótesis general.	106
5.2.3	Contrastación de las hipótesis secundarias.	107
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>		<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>117</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>125</b>
	Matriz de consistencia	126
	Cuestionario sobre Liderazgo	127
	Cuestionario sobre Clima Organizacional	131

## RESUMEN

El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo de las autoridades y el Clima Organizacional en la Universidad de Chiclayo. Los instrumentos que se utilizaron fueron: **las fichas de investigación y el cuestionario**. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables.

La Muestra del estudio estuvo conformado por **89** alumnos del último año de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo en el año 2015, a quienes se les aplicó el instrumento cuestionario y luego se correlacionaron aplicando el análisis de correlación de SPEARMAN. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo de las autoridades y el Clima Organizacional.

- Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional, calidad educativa, Relaciones interpersonales, flexibilidad, motivación.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to analyze the relationships that might exist between the leadership of the authorities and the organizational climate at the University of Chiclayo. The instruments used were: research cards and the questionnaire. These instruments were submitted to the respective analysis that determined that the tests are valid and reliable.

The Sample for the study was comprised of 89 students in the final year of the Faculty of law of Chiclayo University in the year 2015, who applied the questionnaire instrument and is then correlated using SPEARMAN's rank correlation analysis. The results indicate that there are significant and positive correlations between the leadership of the authorities and the organizational climate.

- Key words: leadership, organizational climate, quality of education, interpersonal relationships, flexibility, motivation.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas superiores se han visto afectadas por un conjunto de exigencias externas que requieren grandes cambios significativos y que estas se desenvuelvan en ambientes de gran dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo al medio ambiente cambiante. Se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional.

Expertos en el tema opinan que la presencia de personas con capacidad de liderazgo, quienes de una parte sean capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución para resolver problemas, apoyar a los docentes, personal administrativo y de servicios, percibiéndolos como colaboradores institucionales y, por otra generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta, conlleva hacia el logro de la calidad educativa total.

Es de conocimiento, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por *“todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”*. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Por ello temas como la personalidad del líder, el poder y la influencia, las contingencias del liderazgo, etc. son temas que a través de los años se han querido contestar desde una perspectiva cotidiana en la vida práctica y también desde un enfoque científico. Es así que cualquier explicación sobre el fenómeno del liderazgo puede ser cuestionable dependiendo de los diversos puntos de vista que existen al respecto.

En tal sentido, el propósito de esta tesis desarrollada bajo la modalidad de investigación no experimental, fue el de establecer la relación entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional, en una institución educativa superior perteneciente al distrito de Chiclayo Provincia de Chiclayo Departamento de Lambayeque, trabajándose bajo un diseño correlacional, cuyos fundamentos y hallazgos de las variable investigadas se expondrán a lo largo de la presente tesis.

El ordenamiento que sigue se considera en la ejecución del presente trabajo de investigación comprende cinco capítulos que se detallan a continuación:

Primer Capítulo, trata sobre el planteamiento del problema de investigación donde se hace una revisión a investigaciones nacionales y extranjeras enfocadas al tema específico, asimismo se plasman la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema de investigación, los objetivos, la justificación e importancia, la factibilidad y viabilidad de la investigación.

Segundo Capitulo, enfoca el marco teórico de la investigación desarrollado con las bases teóricas para la elaboración del trabajo de investigación delimitando conceptos referentes al liderazgo y clima organizacional, con la finalidad de determinar la relación que existe entre estas dos variables.

Tercer Capítulo, se plantean las hipótesis, se determinan variables del trabajo de investigación: liderazgo de las autoridades y clima organizacional, y se realiza la Definición operacional de las variables.

Cuarto Capítulo, se plantea la metodología que se requirió para el trabajo de investigación, describiéndose para ello el tipo y nivel de investigación, la población y muestra, el diseño utilizado, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas estadísticas.

Quinto Capítulo, el cual está referido a los resultados que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis e interpretación de las encuestas aplicadas, instrumento que sirvió para el estudio y determinar la relación existente entre liderazgo y clima organizacional, las que se procesaron para precisar la

problemática que atraviesa la comunidad académica, para luego proceder a la discusión de los resultados, la exposición de las conclusiones demostrándose que existe correlación significativa entre liderazgo de las autoridades y el clima organizacional y otras correlaciones. Se aportan recomendaciones para lograr una mejora en el clima organizacional de la Universidad de Chiclayo, que permita el buen desempeño del personal directivo, administrativo y estudiantil; y se detalla la bibliografía.

Finalmente se encuentran los anexos que demuestran la consistencia del trabajo efectivo e instrumentos de apoyo para el logro del presente trabajo.

## CAPÍTULO I.

### Planteamiento del Problema

#### 1.1. Antecedentes de la Investigación

La revisión de bibliografía relacionada, escrita como electrónica me ha permitido encontrar trabajos similares, que permiten dar una mejor perspectiva a la presente investigación:

**1.1.1 Antecedentes Nacionales.** Narvaez Aranibar, Teresa (2006) en su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño profesional de los Docentes de la Institución Educativa Francisco Bolognesi y Cervantes UGEL N° 05”, realiza un estudio en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo-correlacional y apoyado en una de tipo documental y en concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñaron dos encuestas que fueron aplicadas a 90 docentes para la recopilación de los datos requeridos. Respecto a los resultados obtenidos indica que existen correlaciones entre las variables en estudio por lo que su hipótesis “existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Francisco Bolognesi y Cervantes de la UGEL N° 05” ha sido respaldada. Asimismo, afirma que el éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucha más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social: LIDERAZGO, que lo capacite para movilizar grupos de personal y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Flores Jaime, J.(2007) en su tesis titulada “Aplicación de Los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional: Caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”, afirma que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; asimismo, agrega que, en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es mas necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es así que el clima organizacional determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. El clima organizacional constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar porque no se sabe si son las políticas de dirección de la empresa, el estilo de liderazgo del patrón, la comunicación en el interior de la empresa u otro componente del clima. Por esto es necesario identificar el clima de la organización, saber cuales son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre las cuales se pueda actuar.

Zarate Ramirez, D. (2010), en su tesis titulada “Liderazgo Directivo Y el Desempeño Docente e Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia, Lima”, afirma que realizó dicho trabajo de investigación debido a la enorme importancia que tiene en los momentos actuales el liderazgo directivo, ya que las organizaciones y el sistema educativo específicamente necesitan que sean conducidos por personas que tengan capacidad de liderazgo; pues ello permite poder afrontar los cambios y desafíos que nos trae el avance de la ciencia y tecnología. En los centros educativos la figura del director y su papel de líder es importante para lograr que la organización trabaje correctamente y logren los objetivos previstos por la institución y el sistema educativo. La autora utilizó el método descriptivo con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño descriptivo transaccional o transversal, su objetivo era establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones

educativas de Primaria del Distrito de Independencia - Lima. En esta investigación, los instrumentos que se ha empleado han sido encuesta de cuestionario para los directores y los docentes, además un cuestionario para los alumnos, estos instrumentos sirvieron para conocer el liderazgo del director y el desempeño docente respectivamente. Concluye la autora en que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor, en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo, como consecuencia, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo.

Molocho Becerra, Nicanor (2010) en su tesis titulada "Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009" aborda conceptos referentes al clima organizacional, con la finalidad de determinar su relación e influencia en la gestión institucional de la Unidad de gestión local. La investigación es de tipo descriptiva explicativa utilizando el diseño correlacional, se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de un muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes del Órgano de Dirección, 19 del Órgano de Dirección, 19 del órgano de línea, 02 del Órgano de Asesoría, 24 Órganos de apoyo y 04 del Órgano de Control, a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, logrando conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de la Sede Administrativo de la Unidad de Gestión Local N° 01 del Cono Sur de Lima. Respecto a los resultados obtenidos se advierte que comprueba la relación e influencia que existe del clima organizacional en la gestión de la institucional. Se concluye en la necesidad de elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede administrativa de la UGEL.

Se tomó en cuenta la tesis de Loayza Gallegos, Xiomara (2010) denominada “Relación Entre el liderazgo de los Directores y el Clima Institucional Docente en las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Pro de los Olivos”, la cual fue desarrollada bajo la modalidad de investigación no experimental y correlacional, con el fin de tratar de demostrar la relación existente entre el liderazgo de los directores y el clima institucional docente. En su investigación afirma que un buen liderazgo no es suficiente para generar una educación de calidad pues en este proposito intervienen un conjunto de factores entre los que destaca el clima institucional que se genera en las instituciones educativas y del cual el director es el principal responsable. La investigación se realizó a través de un cuestionario aplicado a la muestra que estuvo constituida por 94 docentes de diferentes instituciones educativas. Las correlaciones encontradas fueron positivas y significativas, por tanto, se consideró comprobadas las hipótesis de la investigación. Se concluyó que el liderazgo de los directores se correlaciona positivamente con el clima institucional docente en las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Pro de los Olivos ya que alcanzaron los valores necesarios considerados en las tablas estadísticas respectivas.

Se tomó en cuenta la investigación realizada por Zuñiga Muñoz, Marcial René (2010) con su tesis denominada “Estilo de Liderazgo de los Decanos y Clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010”, donde plantea la necesidad de investigar las variables que intervienen para un determinado clima influenciado por los estilos de liderazgo. El tesista trata de ver la aplicabilidad de las teorías de Lippit y White (1939) en el clima organizacional de autores de Litwin y Stringer (1978) para así permitir determinar la influencia del liderazgo en el decano en: Liderazgo Democrático, Autocrático y Liberal, que mas predomina en la Universidad Nacional del Callao y tambien como influyen las nueve dimensiones en el clima Organizacional. El tipo de investigación es aplicativo porque se aplica teorías de los autores a una realidad. El nivel de investigación puede ser tipificada como Descriptiva- Explicativa. Utiliza las técnicas de encuesta y del cuestionario que fueron aplicadas a profesores, alumnos y no docentes administrativos para indagar sus opiniones acerca de cómo influye el

liderazgo del decano en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao y otros factores intervinientes; así también utiliza la técnica de procesamiento de datos y su instrumento, técnica de fichaje, técnica de opinión de los expertos y su instrumento de juicio de los expertos, técnica de software, SPSS para validar procesos y contrastar la hipótesis. Se prueba la hipótesis principal el estilo de liderazgo del decano influye en el clima organizacional de la UNAC y se concluye en que el estilo predominante en la UNAC es liberal puesto que denota falta de reconocimiento de la autoridad para realizar cambios hacia los grandes objetivos de la universidad y la facultad, así también porque los grupos y las personas son las que tienen el control de la situación, y que este estilo a la larga trae desorganización.

Se tomó en cuenta la tesis de Lozada Asparria, Elsa (2011) titulada "Clima Organizacional y Gestión Directiva en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal". Dicha investigación fue realizada con el fin de comprobar si existía una relación entre el clima organizacional y la gestión directiva en la facultad de educación de la UNFV. El diseño asumido fue del tipo no experimental, de corte transversal. El nivel de la investigación fue correlacional porque se correlacionó las puntuaciones obtenidas en clima organizacional con las puntuaciones obtenidas en gestión directiva. El enfoque de la investigación fue cuantitativo. La hipótesis que planteó es que a medida que mejora el clima organizacional mejora la gestión directiva, tanto en su aspecto administrativo como pedagógico. La institución educativa seleccionada para este estudio fue la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal de la cual se seleccionó a los alumnos del primer año al quinto año de estudios y docentes de sus respectivos departamentos. Con este propósito se aplicó el Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional (VCO 2.0) de Valencia y un Cuestionario sobre Gestión Administrativa y Pedagógica a una muestra conformada por 252 alumnos y 94 docentes seleccionados por muestreo probabilístico. Se aplicó la correlación Producto Momento de Pearson para comprobar las hipótesis planteadas. Las correlaciones encontradas fueron positivas y significativas, por tanto, se consideró comprobadas las hipótesis de la investigación. Se concluyó que el clima organizacional se relaciona

positivamente tanto con la gestión administrativa como con la gestión pedagógica. Se plantearon las conclusiones del caso.

Se tomó en cuenta a Luz Emérita Cervera Cajo (2012) con su tesis denominada “Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos”. El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son validas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Quesada Susanibar, Jesús Quesada (2014) Realiza una investigación con la finalidad de demostrar la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del Distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, Provincia y Departamento de Lima, año 2012. Es una investigación básica, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en materia educativa. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las dos instituciones educativas estatales de un distrito limeño de menor desarrollo socio económico. La población estuvo conformada por 99 docentes y 07 directivos, la muestra asume la totalidad de la población, tamaño muestral elegida de manera intencional no probabilística. Se aplicó la técnica de la encuesta con dos instrumentos: uno, para medir el liderazgo transaccional y, otro, para determinar el comportamiento organizacional. La investigación se realizó

durante el año 2012. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, consignando el valor de “muy bueno” y son confiables, determinándose coeficientes con el alfa de Cronbach de 0,694 para el instrumento que mide el liderazgo transaccional y 0,986 para aquel que mide el comportamiento organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa entre la variable: liderazgo transaccional y la variable comportamiento organizacional; lo mismo sucede con las dimensiones: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y dirección por contingencia, todas ellas con la variable: comportamiento organizacional.

**1.1.2 Antecedentes Internacionales.** Cordero Leal, Olfa Vesaida (2006) en su tesis “Caracterización de los Tipos de Liderazgo Utilizados por los Directores de Escuelas Eficaces del Area Metropolitana de Caracas” realiza un estudio de campo carácter descriptivo apoyado en bibliografía especializada, sobre los tipos de liderazgo utilizados por los directores de escuelas eficaces (escuelas capaces de propiciar en alumnos de baja extracción social, conocimientos de calidad) del área metropolitana de Caracas, a través de la percepción que tiene el equipo directivo de su propio liderazgo y los docentes de dichas instituciones. Las variables que se tomaron como base para la investigación fueron: funciones de la dirección, existencia de proyecto plantel, toma de decisiones, ejercicio de la autoridad, comunicación en el plantel, expectativas de los actores escolares. El enfoque de la investigación es combinado, es decir, cualitativo-cuantitativo. El uso de técnicas a utilizar fueron la observación etnográfica y la entrevista. La población estuvo constituida por el equipo directivo de las escuelas eficaces en estudio y una muestra de docentes seleccionados al azar. La autora concluye en que es necesario dar fin con los diferentes vicios administrativos y pedagógicos que a lo largo del tiempo lo que han logrado es el deterioro de la calidad de la educación venezolana y que esto solo es posible con un director formado bajo las líneas de ser un líder transformacional, situacional y participativo que maneje masas e involucre y comprometa a todos los actores escolares a dar lo mejor de sí para el logro de lo establecido en los proyectos pedagógicos del plantel, que no es otra cosa que determinar las necesidades de sus

instituciones y desbordar todo el desarrollo de los contenidos académicos al logro de las metas establecidas.

Se tomó la tesis de Acosta Zapata, Ana Catalina; Bedoya Bedoya, Daniel Alexander; y Ospina Castrillón, Claudia Inés (2008) titulada “Modelo de Liderazgo Transformacional Aplicable a Directivos Docentes de Acuerdo con las Políticas Educativas del Actual Contexto”. En base a este estudio los autores enfatizan la necesidad de reformular el rol del rector y el líder dotándoles de una mayor flexibilidad que facilite la implementación de estrategias dirigidas al fortalecimiento de los procesos organizativos en las instituciones educativas del Municipio de Medellín. Para el estudio utilizan un diseño de investigación descriptiva y recogen la información sobre las expectativas de los docentes en cuanto al liderazgo transformacional utilizando un instrumento llamado cuestionario de KOONTZ sobre liderazgo. Concluyen en que liderazgo transformacional busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líderes para lograr entusiasmar a sus colaboradores a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar; asimismo, señalan que hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en las organizaciones, que se promueva un liderazgo compartido y en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto la función principal de los directores será generar un significado de trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integran la organización.

Marques de Lima Rúa, Orlando Martins (2009) en su tesis titulada “Implicaciones del liderazgo y del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales estudio del caso del ayuntamiento de la Póvoa de Varzim (Portugal)” analiza la influencia que el liderazgo tiene en determinados factores que constituyen el clima organizacional así como también el impacto de éstos en la calidad de los servicios públicos municipales. Para el mismo se propone un estudio cualitativo, a partir de un estudio de casos, de los estilos de liderazgo de Likert autocrático (coercitivo) y participativo, para explicar el origen, estructura, y funcionamiento y respecto

al clima organizacional las variables utilizadas son las de motivación, satisfacción, empowerment, conflicto y estrés. Algunas de las conclusiones principales extraídas avalan que un liderazgo participativo otorga más importancia a la calidad del servicio, por vía de una mayor motivación, satisfacción, empowerment y resultados positivos de los recursos humanos, que un estilo de liderazgo autocrático (coercitivo).

Córcega Díaz, Ana M. y Subero Figueroa, Luisa J. (2009) en su tesis “Análisis de los Factores que Influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano Creación Cantarrana- Cumaná-Estado Sucre. Año 2007-2008”, afirma que el clima organizacional en centros educativos implica las percepciones que los trabajadores de una determinada institución mantienen de un conjunto de factores. Para un directivo es esencial diagnosticar y comprender como ve sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores del clima que influyen más en estos empleados, lo cual permitirá conocer y resolver problemas que puedan afectar el desempeño de los trabajadores lo que contribuye al desarrollo de actitudes negativas hacia el centro educativo. En el desarrollo de este estudio, se empleó una investigación de campo y se aplicó un cuestionario al personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”; que incluía 30 ítems que hacía referencia a las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; sin embargo, la relación existente entre el directivo-subordinado es negativa, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todas estas observaciones nos permitieron elaborar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de esta institución educativa.

Manrique Ordoñez, Mynor (2011) en su tesis titulada “El Liderazgo del Director como Factor Determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio Evangélico Mixto Alfa y Omega” del Municipio de la Libertad, Departamento de Huehuetenango, realiza un estudio con la finalidad de comprobar si constituye factor determinante el liderazgo del director en la funcionalidad del Colegio Mixto “Alfa y Omega”; para ello utilizó un diseño de investigación no experimental, descriptivo, explicativo, y flexible porque permitió la incorporación de experiencias no consideradas para el estudio en el marco de lo cual consideró para la recolección de información relativa al trabajo de campo al universo mismo, es decir, un director técnico administrativo, nueve profesores, ochenta alumnos entre hombres y mujeres, padres y/o madres de familia y un director a los cuales se aplicó la encuesta de opinión para recabar datos requeridos. De los resultados concluye que el liderazgo del director constituye un factor determinante en la efectiva funcionalidad administrativa y afirma que el liderazgo del director consiste en la capacidad del sujeto nombrado para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones técnicas, administrativas o de gestión y las sociales para la obtención de resultados óptimos en el funcionamiento de un centro educativo adecuado determinado y que el liderazgo del director no depende únicamente de su capacidad académica y de su experiencia sino también del ejemplo que pueda dar en relación a la práctica de valores morales, éticos, estéticos, cívicos.

Aguilera Vásquez, Víctor (2011), con su tesis denominada “Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro”, realiza una investigación de tipo mixta en el que combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como grupos de discusión entre alumnos y educadores docentes y no docentes con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejercen en las mismas para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. El estudio profundiza y explica lo que los agentes del centro piensan respecto al

desarrollo de sus relaciones entre sí, con la vida y con el mundo, evidenciando la necesidad de desarrollar programas de educación emocional. En el marco de la investigación, para la muestra selecciona aquellas escuelas que mantienen estudios de básica y pre básica que son aquellos niveles en los que se ha centrado la investigación. De los resultados concluye que los centros de la Fundación Creando Futuro se identifican con tipos de liderazgo bastante políticos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados, también la efectividad de éstos y en general. Se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante la toma de decisiones, esto tiene un reflejo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría siente que se encuentran en un ambiente agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicancia propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos en el profesorado sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Alcalá Uribe, Elsa Monserrat (2011) en su tesis “El Clima Organización en una Institución Pública Superior” cuyo objetivo general fue evaluar el clima organizacional en una institución pública de educación superior de educación (IPES) de la ciudad de Tuxtépex, Oaxaca para detectar los factores prevaletentes en la organización. La investigación se realizó por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, dado el alto grado de confiabilidad según estudios realizados por Echezuria y Rivas en el 2001 y por Venegas en el 2010, que fue aplicado a los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de la organización. El instrumento está formado por 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad, que permiten recoger y descubrir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. Los resultados reportaron

que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables; sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables conflicto y recompensa. La percepción regular respecto a la variable recompensa puede deberse a que en las IPES además del sueldo existe un estímulo de puntualidad; no obstante, no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño y; por otro lado, con relación a la variable conflicto, puede estar asociado a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por lo tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera sencilla. Concluyen en que las dimensiones recompensa y conflicto representan para los directivos puntos a mejorar puesto puede transformar las relaciones entre los empleados y trabajadores. En este sentido, afirma que es preciso valerse del desarrollo organizacional ya que este busca impulsar la eficiencia organizacional al ser un esfuerzo planificado que emplea las intervenciones aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta para influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa para encausar las acciones que permitan el mejoramiento del clima organizacional en la IPES, y que conocer la percepción de los trabajadores acerca de la organización en la que laboran se torna en un punto importante para los directivos de la organización, esto se debe a que ofrecer un clima organizacional saludable se traduce en una mayor eficiencia organizacional al permitir la realización eficiente de las actividades de los trabajadores.

Lozada León, Luisa A. (2013) en su tesis "Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba" describe el clima institucional en la UEMAR, los factores que intervienen y como se relaciona con el liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa. El enfoque de la investigación fue mixto, es decir cualitativo-cuantitativo. El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo ya que se propone especificar las características, rasgos y manifestaciones del clima institucional y de los estilos de liderazgo. Para dicha investigación se necesitó una planeación estructurada y anticipada y se sujetó a un análisis cualitativo para conocer la

factibilidad de descubrir como es el clima institucional y cuáles son los estilos de liderazgo que se dan en la unidad educativa María Auxiliadora de Rio Bamba, además fue correlacional porque pretendió evaluar, medir y analizar la relación que existe entre estilos de liderazgo y el clima institucional. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron la encuesta, la entrevista estructurada, grupo focal y la técnica de la observación. Se afirmó la hipótesis planteada cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo en la UEMA más alto es el nivel de familiaridad y confianza en la institución. Concluye la autora en que un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos.

## 1.2. Descripción de la Realidad Problemática

### Diagnostico

La Universidad de Chiclayo, institución educativa donde se realizó el estudio, fue creada mediante Ley N° 24086, el 11 de Enero de 1985, dando inicio a sus labores académicas con las carreras profesionales de Arquitectura y Urbanismo y la Facultad de Ciencias de la Salud, con la Escuela Profesional de Obstetricia.

Posteriormente, se modifica el Art. 02 de la Ley de Creación mediante Ley N° 2478 el 22 de Diciembre de 1987, ampliando las carreras profesionales de ciencias de la salud, con las escuelas profesionales de Tecnología Médica con la especialidad de Radiología, Terapia Física Y Rehabilitación, y Laboratorio Clínico; Facultad de Educación con las escuelas profesionales de Educación Inicial y Educación Especial.

En el año 1992 la Universidad de Chiclayo adquiere su plena autonomía eligiendo a sus máximas autoridades. En 1993 se aprueban las carreras profesionales de Derecho, Ingeniería Informática y de Sistemas, Psicología, Administración de Empresas, Contabilidad, Economía; del mismo modo se amplía la Facultad de Educación con Educación Primaria y Secundaria.

A la fecha la Universidad de Chiclayo cuenta con 9 facultades y 19 Escuelas Profesionales, habiéndose creado la Facultad de Medicina Humana, la Escuela Profesional de Enfermería, Ciencias de Comunicación, Ingeniería Civil, Marketing y Negocios internacionales, y al presente año, Arte y Diseño.

En la Actualidad cuenta con una infraestructura moderna distribuida en el campo universitario ubicado en el Km. 4.5 de la carretera al Balneario de Pimentel y el edificio de la Urbanización Miraflores donde funciona la Facultad de Derecho.

La Escuela Profesional de Derecho es una unidad académica que tiene la responsabilidad de la formación integral de la persona con el objeto de comprender que el Derecho, además de constituirse en un conjunto de normas y principios que regulan las actividades humanas, también tiene una importante función social, potenciando razonablemente el desarrollo económico y social de la población.

Entre sus fortalezas puedo indicar que los estudiantes son capacitados para interpretar y aplicar la ley en las diferentes áreas del derecho civil, constitucional, comercial, administrativo, tributario, laboral, penal, procesal y otras ramas del derecho público y privado, con la finalidad de contribuir a la solución de conflictos de intereses; asimismo, cuentan con sólidos conocimientos jurídicos y con visión global de los negocios y finanzas.

Por otro lado, se advierte que docentes y las autoridades universitarias conocen el concepto y la importancia de la acreditación universitaria para la Facultad de Derecho y se encuentran trabajando para cumplir los diversos estándares que el CONEAU- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Universidad Peruana para obtener la acreditación, por ello se encuentra en proceso que los reglamentos académicos sean renovados realizándose reuniones y actividades de sensibilización entre otras, para que de esa forma todos en general sean partícipes de obtener la acreditación universitaria, habiéndolo por ello la Asamblea Universitaria de la Universidad de Chiclayo (UDCH) ratificado el nuevo estatuto adecuado a la Ley Universitaria- Ley No 30220 y dentro del plazo determinado que establece dicha ley; asimismo, se advierte que se viene participando en el proceso de licenciamiento institucional que ha iniciado ante la SUNEDU-Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria; sin embargo, entre las debilidades puedo señalar que existen docentes que son indiferentes ante un reto que la Facultad de Derecho se ha planteado, quizás por el clima Institucional que perciben pues se puede observar que el personal tanto docente y administrativo se ve afectado por factores que inciden en su propia actividad toda vez que en varias oportunidades se escucha a estos quejarse de sus autoridades por desacertadas decisiones y en muchas ocasiones porque no

consideran sus expectativas y opiniones sobre aumentos de salarios, capacitación, rotación de puestos, entre otros, trayendo como consecuencia dificultad en las relaciones interpersonales y un clima no propicio para el desarrollo de actividades de aprendizaje. Se aprecia además la inadecuadas políticas de gestión como la existencia de recursos humanos estructurados en torno a estamentos más que a equipos de trabajo, además de escasa motivación que se evidencia en el mínimo esfuerzo y falta de compromiso con la institución y libre flujo de información, baja identificación institucional, escasa presencia de la facultad en ámbitos nacionales e internacionales, entre otras consecuencias.

Esta situación se presenta posiblemente, por la falta de liderazgo de las autoridades para conducir con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy lo que determina que el clima institucional pueda ser dañino afectando directamente la calidad de servicio que se brinda y el desarrollo institucional.

### **Pronóstico**

De persistir esta situación planteada, la facultad de derecho de la Universidad de Chiclayo, a través de un relativo e intrascendente liderazgo continuará con un clima institucional inadecuado limitando a los docentes, personal administrativo y educandos en sus posibilidades de poder participar y actuar productivamente en el desarrollo de la facultad, máxime si estos problemas ya están haciendo públicos situación que no favorece a la gestión de la institución pues causaría un grave daño a su economía porque los alumnos ya no apostaran por continuar sus estudios superiores en esta casa de estudios generando incluso traslados externos dañando así la imagen institucional pudiendo inclusive llegar la facultad a desaparecer.

## **Control**

Con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se promoverá un debate sobre las condiciones del trabajo y el ambiente institucional, ello permitirá desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas de solución viables para mejorar las condiciones, tanto personales (alumnos, docentes y personal administrativo) como institucionales y para encontrar dichas alternativas de solución se deben desarrollar en forma permanente, cursos, seminarios talleres de capacitación.

### **1.3. Formulación del Problema de Investigación**

#### **1.3.1. Problema General.**

¿Que relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo de las autoridades y las Relaciones Interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.
- Establecer la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.
- Conocer la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.
- Determinar la relación entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.

## **1.5. Justificación e Importancia**

### **Justificación Teórica**

El resultado de esta investigación permitirá reforzar las diversas teorías que señalan que con un buen liderazgo el clima organizacional puede ser exitoso ya que repercute positivamente en el comportamiento del personal docente, administrativo y alumnos y; en consecuencia, en el logro de los objetivos de la institución educativa.

Asimismo, se podrá conocer en mayor medida la relación entre dichas variables los cuales son factores relevantes en el comportamiento del personal docente y administrativo que labora en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, ello potencia aspectos como la identidad institucional considerando que se han evidenciado comportamientos que reflejan que la falta de comunicación es lo que afecta seriamente a las relaciones interpersonales al formar grupos distintos, ocasionando una falta de compromiso e identidad en el medio laboral.

### **Justificación Metodológica**

El método, procedimiento y técnica e instrumentos empleados en la investigación demostrados en su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

### **Justificación Práctica**

El estudio nos permitirá conocer que la falta de liderazgo afecta el clima institucional en sus diferentes dimensiones como espíritu en equipo, relaciones interpersonales, nivel de flexibilidad y motivación en el personal docente, administrativo y alumnos de la facultad de derecho de la Universidad de Chiclayo, la cual en los últimos años se ha visto cuestionada por la opinión pública por cuanto no demuestra identificación con el desarrollo institucional. Los resultados de esta investigación podrán ser utilizados por la comunidad que conforma la facultad de derecho pudiendo así proponer alternativas de solución a los problemas de clima institucional que aqueja dicha facultad.

## **1.6. Factibilidad y Viabilidad de la Investigación**

La investigación es factible al haberse previsto factores como la disponibilidad de tiempo, recursos financieros y materiales para la ejecución correspondiéndole un presupuesto razonable y manejable.

Es viable por existir información para la planificación y desarrollo del estudio, facilidades para la recolección de información y aplicación de encuestas toda vez que la Universidad de Chiclayo es mi universidad de origen y es una universidad donde apoyan este tipo de investigaciones, además la autora es originaria de la Ciudad de Chiclayo.

## CAPITULO II

### Marco Teorico

#### 2.1 Bases teóricas

##### 2.1.1 Liderazgo

**2.1.1.1. ¿Quién es un líder?** Líder es aquel capaz de liberar la energía de otros seres humanos, convirtiéndose en servidor de sus seguidores. Muchos líderes son seguidores de otros líderes. Como lo ha indicado Hill, La persona que no puede seguir inteligentemente a un líder, no puede ser a su vez un verdadero líder (1996, p.37).

Para Munch (2006) líder “es aquel que fomenta aptitudes y crea equipos; alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando, a quienes facilita que se conviertan en campeones” (p. 145, 146). Concorde con ello, añade Peris (1998) que “el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre ella” (p. 101).

Asimismo, en este orden de ideas Pérez (2007) considera que:

El líder en las ONG constituye un apoyo dinámico a su estructura, a la estrategia y a la financiación, convirtiéndose en sus preocupaciones básicas; sin embargo, debe hacer énfasis en el propósito organizacional, la vida de la empresa y la medición de la efectividad. (p.41)

En este sentido puedo concluir que la armonía entre estos elementos conlleva al cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización.

**2.1.1.2 Habilidades de un líder.** En la actualidad se necesitan líderes que posean un conjunto de cualidades y habilidades que conlleven a las organizaciones educativas al logro de sus objetivos y por ende al éxito, al respecto Robbins, S. y Judge, T. (2013), señalan que:

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. (p. 368)

Robert L. Katz (1955) señala los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades:

- Las habilidades técnicas: entendidas como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo, los contadores, ingenieros, o plomeros. Y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.
- Las habilidades humanas: corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.
- Las habilidades conceptuales: se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas”. (citado en Gomez R., 2008, p. 176)

Al respecto, Madrigal (2005) indica lo siguiente:

“El termino liderazgo está asociado a ciertas cualidades que lo distinguen de otras personas y que van a determinar su éxito o fracaso, por lo cual el autor considera necesario que desarrolle las siguientes cualidades: Obsesión, emulación, futurismo y visión, individualismo, autonomía, congruencia, integridad, mente abierta, inteligencia emocional, manejo de la palabra, trato o don de gente, representación, desinterés por el poder, asertividad, determinación, entrega total, la fuerza motriz de hacer siempre lo mejor, dedicación, fé y esperanza, respeto, lazo afectivo, cooperación, comunicación, corrección y evaluación, motivación, manipulación, dar órdenes, disciplina, hace lo imposible, actitud, aptitud”.(citado por Gamarra, 2010, p. 10- 11)

También Madrigal (2005) menciona que el líder debe poseer ciertas habilidades como:

**Habilidad física.** El uso de la fuerza física para realización de sus tareas.

**Habilidad intelectual.** El desarrollo intelectual como las habilidades numéricas, comprensión verbal, el razonamiento, la memoria, entre otras.

**Habilidades conceptuales.** Es comprender la organización y su gran complejidad en forma holística e integral. **Habilidades Técnicas.** Es saber utilizar todo recurso y relaciones para efectivizar sus tareas y afrontar problemas.

**Habilidades Interpersonales.** Es desarrollar un conjunto de habilidades que permitan que el líder se relacione productivamente con sus seguidores para el logro de objetivos comunes.

**Habilidades sociales.** El líder siempre debe desarrollar un conjunto de comportamientos interpersonales muy complejos, que se van aprendiendo, adquiriendo y cultivando. (citado por Gamarra, 2010, p. 11)

Concluyendo con lo expuesto es importante mencionar lo que señalan Molinar y Velásquez (2007) respecto al desarrollo de las habilidades:

Los educadores son aquellos profesores que tienen la capacidad de transformar a las personas, ayudadonles a aprender y desarrollar

habilidades, a comprometerse y asumir el reto de cambiar para mejorar. No es tarea sencilla desarrollar en nosotros las habilidades de liderazgo, así tampoco lo es promover en nuestros alumnos dichas habilidades; sin embargo, el educador reconoce aquella oportunidad que le permite ejercer un liderazgo transformador donde él sea modelo y ejemplo para los demás (p. 18 y 19)

**2.1.1.3 Definiciones de liderazgo.** Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la organización. Es así que Espinoza (1999), afirma que “los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes” (p. 9). Asimismo; se unen otros investigadores para complementar y ampliar el concepto de liderazgo.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p. 15).

Chiavenato (2007) describe lo siguiente: “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p.104,105).

James y Lindsey (2015) definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” Influencia que se torna en moldes de vida y acciones para sus seguidores (p.637).

Robbins y Judge (2013), define al liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización”. (p. 368).

Lewin (1940) desde la perspectiva del enfoque conductual conceptualiza liderazgo como “la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores” (citado en Leiva 2011, p.5).

Las definiciones de liderazgo antes expuestas nos llevan a señalar que una organización bien dirigida tiene un enorme potencial y que no existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), pues la clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones.

Cabe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, las definiciones de liderazgo expuestas hacen una atinencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de un adecuado clima organizacional.

Entonces, el liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva a sus objetivos. Es el acto final que

conduce al éxito a todo el potencial que existe en una organización, como también su personal.

Liderazgo también es influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. El liderazgo siempre incluye intentos de un líder (influyente) para afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores de dicha situación.

**2.1.1.4 Funciones del liderazgo.** Definido el concepto de líder, liderazgo, y cuales son las habilidades que debe poseer, procedo a señalar cuales son las funciones claves que debe realizar un líder para lograr su tarea. Según la bibliografía revisada, procedo a citar a Bonifaz (2012) quien establece que son tres las funciones primordiales que se explican a continuación:

a) De equipo. Los equipos son un conjunto mínimo de personas a quienes se les encarga una labor, por lo que siempre existe un líder que da orientación y fomenta el compromiso entre los miembros para el logro de toda actividad. El trabajo se desarrolla en armonía y con respeto.

b) Mentor. El líder, en este caso, se convierte en un guía para cada uno de los miembros del equipo, comparte su conocimiento y esfuerzo de tal forma que los empleados obtienen nuevas expectativas para trabajar.

c) Autoliderazgo. Sin la automotivación y la capacidad de influencia que los mismos líderes ejercen, no se lograrían resultados benéficos para el grupo y para la organización en general. Esta capacidad se considera una habilidad productiva. (p.63)

**2.1.1.5 Enfoques teóricos del liderazgo.** Las teorías del liderazgo son normalmente paradigmas o modelos que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar las tareas y capacidad gerencial en las labores de dirección de una Organización, cabe indicar

que ha cobrado mayor importancia conforme la administración ha ido desarrollándose.

Las diversas teorías y enfoques acerca del liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

**2.1.1.5.1 Teorías de características y de rasgos.** La investigación del liderazgo en el periodo comprendido entre la década de los cuarenta y la mitad de los setenta puso en realce los estilos de conducta que preferían los líderes. Estas teorías integran aspectos que abarcan estudios sobre los rasgos y características del líder. Dentro de este grupo, se distinguen tres modelos específicos: La teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos y líder carismático.

- a. Teorías del Gran Hombre.** Esta teoría estudia las características innatas que tuvieron algunos líderes en la historia, como Jesucristo, Napoleón, Gandhi, Churchill o Roosevelt los cuales gozaban de una gran capacidad para liderar a otros, tal es así que movían masas, por ello esta teoría se hizo famosa con su frase celebre “los líderes nacen no se hacen”. Al respecto, Mendoza (2005) describe:

Ésta teoría se centró en estudiar las características personales de grandes hombres, haciendo una observación y descripción minuciosa de las características de los hombres con mayor éxito en la historia. El objetivo de ésta teoría es buscar la esencia característica de grandes hombres, la importancia de poder reconocer los atributos que los distinguían de los seguidores, teniendo capacidades que se consideraban innatas para poder dirigir y persuadir a grandes multitudes. (p. 46)

De igual forma, Pérez (2007) la describe como:

La superioridad innata de un individuo, de tal forma que le permite influir, persuadir y dominar al resto de miembros de grupo. Esta forma de entender el liderazgo tiene orígenes en la filosofía y sociología del siglo

XIX. En estos casos, la psicología planteaba que el líder poseía un rasgo de personalidad que lo diferenciaba del resto de las personas. (p.17)

- b. Teoría de los Rasgos.** Esta teoría se basa en que para ser líder hay que adquirir una serie de características positivas, atributos además de actitudes y aptitudes que van formando a la persona hasta lograr que sea exitosa y que influya positivamente en los demás. Cabe indicar que el liderazgo es un rasgo de la personalidad. En relación con lo expuesto, Pérez (2007) afirma:

Estas teorías tienen como argumento básico, la existencia de unas características de la personalidad específicas asociadas al liderazgo, quienes las posean pueden llegar a ser líderes, de acuerdo con este argumento, sólo existe un reducido número de personas que tienen la capacidad de liderar, y esa capacidad no se desarrolla, sino que se debe a unos atributos permanentes o innatos.(p.17)

Lo indicado coincide con Mendoza (2005) cuando menciona que esta teoría se preocupa de analizar la diferencia entre líderes y seguidores en cuanto a sus rasgos de su personalidad y características psicológicas.

Los diferentes aportes de los principales investigadores de esta teoría se muestran a continuación:

Hickman y Silva (1986), se enmarcan en esta corriente, y plantean que “las cualidades que deben tener los líderes son: Profundidad, Tacto, Perspectiva, Perseverancia, Flexibilidad y Concentración” (citado en Pérez, 2007, p.18).

Mendoza (2005) hace referencia a otros estudios como el de la Universidad de Minnesota señalando al respecto que ésta teoría “descubre mediante sus investigaciones que muchos gerentes de éxito poseían mayor inteligencia, mejor educación, más elevadas motivaciones

y una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios” (p.48).

Pérez refiere que esta teoría es criticada pues no todos los líderes tienen los mismos rasgos, el autor menciona ejemplos de líderes los cuales difieren en sus rasgos, como: Hitler, Ghandi, Martín Luther King, Madre Teresa de Calcuta, el papa Juan Pablo II. (Perez, Rojas y Arango, 2007, p. 18). Asimismo Peris (1998) concluye señalando:

Aunque estas características de personalidad ofrecen ventajas a los individuos que buscan el liderazgo, no se puede hablar de causa efecto, es decir, que un individuo resulte líder dependerá en ocasiones de sus rasgos de personalidad, otras de los efectos de la situación y otras de la interacción rasgos/situación. (p.132)

Por su parte Pérez (2007) concluye, tomando la opinión de un gran número de investigadores, que “es arriesgado aceptar la existencia de una serie de rasgos de personalidad con los que se pueda trazar el perfil del líder” (p. 18).

**c. Liderazgo carismático.** El líder carismático es aquel que cuenta con una serie de cualidades logrando influenciar en el grupo y que estos lo sigan, según Friedman y Cols (1980) señala lo siguiente:

“El carisma es la capacidad para transmitir emociones por medio de la comunicación no verbal, el cual consta de cuatro factores: comodidad en situaciones sociales- la persona alta en este factor no tiene problemas para relacionarse y le gusta ser el centro de atención en las reuniones-, Manifestación externa de la emoción- la persona alta en este factor tiene facilidad para expresar sus emociones, sobre todo a través de la expresión facial-, contacto físico- la persona alta en este factor no tiene reparo en tocar a otras personas durante sus conversaciones-, componentes teatrales- este factor señala la facilidad para actuar de una determinada persona”. (citado en Perez, Rojas y Arango, 2007, p.28)

**2.1.1.5.2 Teorías conductuales.** Como lo señala Peris en los años 50 comienza a desarrollarse un enfoque alternativo a las teorías basadas en la existencia de rasgos de personalidad, las cuales se encuentran interesadas en conocer aquellas conductas que conlleva un liderazgo eficiente (Peris, 1998, p. 137), por ello, Pérez (2007), considera que el principal objetivo de este enfoque es “diferenciar conductas de líderes eficientes y no eficientes, con el fin de hallar respuestas en la naturaleza del liderazgo y proporcionar una forma de capacitar a las personas en la adquisición de estos comportamientos” (p.18). De la misma forma Mendoza (2005), considera que las teorías conductuales “comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos” (p.49), toda vez que los patrones conductuales de líderes que demuestran ser eficientes se pueden aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo.

Son muchos los estudios que sustentan esta teoría desde los más clásicos hasta los más especializados; sin embargo, pasare a detallar los más destacados.

**a. Estudios de la Universidad de Ohio – Análisis Factorial.**

De acuerdo con Mendoza (2005), “en dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder” (p. 49). Cabe indicar que inicialmente se comenzó con más de mil dimensiones, las cuales se fueron disminuyendo hasta llegar a dos dimensiones independientes: iniciación de estructura que vendría a ser la forma como el líder estructura su rol y el de los demás miembros del grupo para conseguir los objetivos y consideración referida a la amistad, confianza, respeto entre el líder y los miembros del grupo (p. 49, 50). Así mismo, el autor en mención refiere que dada la independencia de las dos dimensiones, al estudiar el comportamiento del líder, la puntuación de éste podría ser alta en una dimensión y baja en la otra, o podría

describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones (Mendoza, 2005, p.51).

- b. Estudios de la Universidad de Michigan.** Como lo ha indicado Peris esta investigación se llevó a cabo en la Universidad de Michigan por los autores Likert (1961) Katz, McCoby y Morce (1950), Bowers y Seashore (1966) quienes se interesaron por identificar cuales son aquellas formas de dirigir de los líderes que estaban relacionadas con la eficacia y el rendimiento (Peris, 1998, p. 141).

Para realizar esta investigación Mendoza (2005) describe lo siguiente: Se estudió una gran variedad de organizaciones, entre ellas una empresa de seguros, secciones de mantenimiento de vía y obra de ferrocarril, empresas eléctricas, fabricantes de automóviles, empresa de tractores, fabricantes de artefactos de uso doméstico y dos agencias del gobierno federal norteamericano. Para este caso también se encontraron dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron líder centrado en el empleado y líder centrado en la producción (p. 52).

Por su parte Peris (1998) concluye indicando respecto a los resultados de las investigaciones que:

Los mejores efectos sobre el funcionamiento grupal provenían del líder centrado en el empleado. Sin embargo, agrega que el tiempo fue una variable a tener en cuenta, si lo medido era una tarea momentánea la dirección centrada en la producción resulta más eficaz. Por el contrario, cuando se median metas a largo plazo la eficacia se trasladaba a la dirección centrada en las personas. (p.142)

Asimismo, Mendoza (2005) concluye haciendo una diferencia con los estudios realizados por la Universidad de Ohio señalando lo siguiente: Este enfoque es radicalmente diferente al de la Universidad de Ohio, aunque ambos estudios se encuentran presentes los conceptos de tareas y relaciones, sin embargo, la correlación entre ellas es diferente, porque el estudio de Michigan hace referencia a que cuando el comportamiento del

gerente se encuentra más centrado en el empleado, menos centrado estará en producción; y en el estudio de Ohio un gerente puede estar centrado hacia ambos parámetros al mismo tiempo. (p.52)

**c. Estudios de la Universidad de Harvard.** Al respecto, Mendoza (2005) señala que:

Bales de la Universidad de Harvard, trabajo en el estudio del comportamiento de grupos pequeños, fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente, a pesar de las limitaciones en términos de la aplicación de sus hallazgos, produjo algunos resultados asombrosamente similares a las de Ohio y Michigan. Se encontró que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron el líder de tarea, caracterizado por aquellos que hablan más y que prestan sugerencias; al otro lo denominaron el líder socioemotivo representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico. Todo integrante de un grupo debe ser de uno de las dos características arriba mencionadas; nunca ambas. (p. 54)

**d. La Malla Gerencial.** Robert R. Blake y Jane S. Mounton (1973) apoyados en las investigaciones referidas líneas arriba, introdujeron una malla gerencial a través de dos dimensiones llamadas consideración que vendría ser el interés por el ser humano y e inciacion de estrutura que no es otra cosa que el interés por las tareas o por la producción. (citado en Pérez, 2007, p. 23)

Esta malla permite en función de una encuesta determinar en que lugar de estilo se encuentran las personas, hacia donde se orientan las personas. Para Sepúlveda (2009) las características de los diferentes estilos de liderazgo ubicado en las principales coordenadas según Blake y Mounton son las siguientes:

- Estilo de liderazgo 1.1. Gerencia Pobre. Este estilo señala muy bajo interés por las personas y por la producción. No contribuyen con las metas de la organización, ni motiva a los miembros a involucrarse en esta.
- Estilo de liderazgo 1.9. Gerencia de Club Campestre. Este estilo presta mucha atención a las necesidades de las personas, esto crea una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo. El énfasis en las tareas es poco.
- Estilo de liderazgo 9.9. Gerencia de Equipo. Este estilo se caracteriza por el alto grado de interés por la producción unido a un gran interés por las personas. En éste el logro de las metas se logra a través de personas comprometidas generando resultados óptimos para la empresa.
- Estilo de liderazgo 9.1. Gerencia de tarea. En este estilo su mayor interés está centrado en la producción y las personas interfieren poco. La eficiencia en las operaciones es el resultado en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.
- Estilo de liderazgo 5.5. Gerencia a la mitad del camino. Estilo intermedio, se obtiene de la organización un desempeño adecuado, donde se balancea la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas, aunque no siempre los resultados son los mejores porque el compromiso con la empresa no es muy fuerte. (p. 49)

Cabe indicar que el estilo mas adecuado en la malla es el de Estilo de liderazgo 9.9., porque vemos que líder se interesa al mismo tiempo por la producción y por las personas.

- e. **Frederick Taylor (1961).** Sepúlveda (2009) refiere respecto a este autor que reconoce que el bienestar de la organización está relacionada con el bienestar máximo del trabajador en forma directa y con la contribución que éstos ellos realicen a la organización pues son necesarios para obtener

eficiencia en las actividades que se realizan. Asimismo; agrega Sepúlveda (2009) lo siguiente:

Su enfoque principalmente es hacia las tareas y su mejoramiento, para lo que aplicó el método científico a la administración en busca del control de las operaciones de producción y la racionalización del trabajo de los empleados, además de la creación de planes de incentivos salariales y de premios por la producción, con la convicción de que la remuneración económica es un factor motivacional de gran influencia en el trabajador, así mismo, resalta las ventajas de conciliar los intereses de la administración que consisten en obtener mayores ingresos y del trabajador que estarían relacionados con recibir un mayor salario. (p. 50, 51)

- f. **Henri Fayol (1961).** Fayol es el fundador de la teoría clásica de la administración, plantea catorce principios administrativos dirigidos al cumplimiento de las tareas en la organización, al respecto Pérez (2007) señala respecto a estos principios que en ellos se observan algunos aspectos sobre la relación dirigente-trabajador como los siguientes:

La autoridad como el derecho de ordenar y el poder de ser obedecido, ésta es una autoridad formal que si bien le da a un jefe la facultad de mandar no siempre tiene respuesta, a menos que se ejerza también liderazgo; habla de disciplina, donde los miembros de la organización están obligados a respetar las reglas que los gobiernan, esto será el resultado de un liderazgo efectivo en todos los niveles: reconoce también la igualdad de trato a los trabajadores. una administración cordial, la libertad de opinión de los subalternos y la promoción del espíritu de equipo que ayuda a dar un sentido de unidad a la organización. (p. 19, 20)

- g. **Elton Mayo (1972).** Esta teoría realza la importancia del aspecto social en las organizaciones, al respecto, Pérez (2007) señala:

El autor con su teoría llevó a un segundo plano la recompensa económica como factor de motivación y destacó la incidencia del aspecto social. Mayo da entender que el líder necesariamente debe considerar las relaciones informales, los fenómenos de grupos, el enriquecimiento del

cargo y otros factores de tipo social para conseguir la cooperación de los trabajadores e intentar compatibilizar los objetivos individuales con los de la empresa. (p.20)

- h. Douglas Mc Gregor, Teorías X e Y (1974).** De acuerdo con Perez, Rojas y Arango, Mc Gregor (2007) identificó dos posiciones extremas y excluyentes en el comportamiento humano las cuales denominó Teoría X y Teoría Y, y así lo señala el autor:

La Teoría X, propone un estilo de liderazgo autocrático, acorde a su apreciación del humano como un medio más de producción y, la Teoría Y plantea un estilo participativo. coherente con su visión del trabajador como humano que busca crecer, responsabilizarse, cumplir objetivos (p.20).

- i. Rensis Likert (1968).** El autor gradua los comportamientos señalados por Mc Gregor los cuales no los concibe aisladamente sino que los interrelaciona. Como lo indicado Perez, Rojas y Arango (2007) “retoma las ideas de la teoría de Mc Gregor, ampliando la escala de posibilidades de comportamiento de los líderes, al describir grados intermedios entre la Teoría X y la Teoría Y” (p.21). Añade el autor que estos comportamientos se definen en autocrático arbitrario, autoritario benevolente, consultivo y participativo (Perez, Rojas y Arango, 2007). Cabe indicar que el estilo participativo refleja ser el comportamiento más abierto.

**2.1.1.5.3 Teorías de contingencias y situacionales.** Los estudiosos se fueron convenciendo las personas se convierten en líderes no solo por su personalidad sino por factores situacionales y por relaciones, además de ello, que predecir el éxito del liderazgo no era garantizado por aislar unas cuantas características o comportamientos preferidos. Es así que el interés por encontrar el líder eficaz dio origen al estudio de las situaciones. Robbins, S. y Judge, T. (2013), señalan que “predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo” (p. 372).

A continuación paso a detallar algunos modelos de contingencias mas reconocidos:

- a. **Modelo de Contingencia – Fried Fiedler.** Para Perez, Rojas y Arango, Fried Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois crearon un modelo de contingencias del liderazgo, basado en que los individuos se transforman en líderes por diferentes factores situacionales y las interacciones que estos tienen con su grupo, las variables criticas que definen una situacion son: poder del lider, claridad en las tarea a desarrollar, relación líder-miembro y que la mezcla de estas tres variables origina situaciones distintas. Para los casos más extremos se refleja en (demasiado poder- tareas obvias-benevolas relación) y (escaso poder-tareas enredadadas-inadecuada relación) ( Perez, Rojas y Arango, 2007).
  
- b. **Liderazgo Situacional – Paul Hersey y Kenneth Blanchard.** Acorde con Peris para estos autores el progreso de las personas estaria relacionado con el progreso de la organización. Otro componente que toman en cuenta los autores es la madurez, la cual la definen como la aptitud y la intensidad que poseen las personas para dirigir los comportamientos, clasificadas en madurez para el trabajo que es la que se refiere a conocimientos y habilidades y madurez psicológica que se refiere a la motivación para desempeñar tareas. (Peris, 1998, p. 155, 156).

Según esta teoría el liderazgo dependerá del momento en que se encuentre el seguidor y del compromiso de entregue este a la organización a través del tiempo, es asi que Mendoza (2005) señala que la teoría de Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que administran grupos a que puedan determinar los requerimientos de su entorno. Afirma Mendoza (2005):

Esta teoría se basa en la ACTIVIDAD (Conducta de tarea) y el soporte SOCIO-EMOCIONAL (Conducta de relación) que un líder debe proporcionar en una situación particular teniendo en cuenta el nivel de madurez de cada uno de los seguidores del grupo. (p. 87)

- c. **El continuo del liderazgo de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. (1973).** Al respecto, Sepúlveda (2009) señala que estos autores se encaminaron en la forma como los líderes influían en sus seguidores, porque el líder indica a sus seguidores lo que deben hacer y cómo hacerlo, lo cual se refleja en un estilo autoritario tradicional con énfasis en la ejecución de la tarea, o un estilo donde las responsabilidades de liderazgo son compartidas con los seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea, lo cual se refleja en un estilo democrático no directivo, que pone interés por las relaciones humanas.

Esta teoría señala como su nombre lo indica que el líder se desenvuelve como un continuo según las circunstancias de cada momento, y las fuerzas que influyen a que tome decisiones, por ello no se encuadra en un estilo concreto. Al respecto Sepúlveda (2009), agrega: Los autores bajo los supuestos antes mencionados describen que existe una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder entre estos dos extremos, que denominaron como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario hasta un democrático; y entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo, el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación (p. 61).

- d. **Enfoque de trayectoria a la meta de R. House.** El autor en este enfoque propone pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. A esta teoría la denominó Trayectoria – Meta, ya que de conformidad a lo indicado a Mendoza se centra en el concepto que tienen los seguidores en las metas de trabajo y su desarrollo. Este enfoque considera que un líder es eficaz cuando existe un impacto positivo en sus subordinados pues estos se encuentran debidamente motivados generando su satisfacción y por ende un fructuoso desempeño que les ayuda a cumplir con las metas planteadas por la organización, convirtiéndose el líder en un apoyo y guía en el camino que aclara y

facilita la trayectoria para el logro de las metas otorgando la mayor satisfacción al grupo. Al respecto Mendoza (2005) señala:

Existen dos propuestas de la Trayectoria – Meta: La primera considera que para que la conducta de un líder sea satisfactoria y aceptable, el subalterno debe percibir esa conducta como fuente de satisfacción presente o futura y la segunda considera que para que la conducta del líder sea motivadora, esta debe hacer que la satisfacción de las necesidades de los subalternos actúe en función del desempeño eficaz, además de proporcionar la guía, claridad de dirección y recompensas necesarias para lograr un desempeño eficaz. (p.72)

- e. **El modelo de líder – participación de Victor Vroom y Phillip Yetton (1973).** Este modelo lo utilizan los líderes para la toma de decisiones acordando si toman la decisión solos o si involucran al grupo. De conformidad a Mendoza (2005) “Vroom y Yetton idearon un modelo acerca del liderazgo para la toma de decisiones, en el cual se perciben diversos tipos de situaciones en las que se aplicarán diferentes grados de toma de decisión participativa” (p. 75).

Asimismo, Mendoza (2005) refiere que en este modelo se observan dos aspectos de eficacia de decisión: la calidad de la decisión la cual comprende aspectos reales y objetivos que se involucran su toma y que repercute en desenvolvimiento de los seguidores incluyendo aspectos motivacionales; y la aceptación de la decisión que comprende el compromiso de los seguidores con la decisión y que los autores sugieren que los líderes deben realizar un diagnóstico de la situación y del problema utilizando factores de decisión, las cuales permitirán escoger el estilo adecuado de toma de decisiones apta para cada situación concreta.

- f. **El modelo de la tercera dimensión de Reddin (1980).** El Modelo de la 3ra. Dimensión de Reddin nos conlleva hacia el tema de la Efectividad Gerencial, como constructo teórico fundamental de dicha teoría siendo lo

mas trascendental en la administración. Es así que Reddin citado por Mendoza (2005) considera lo siguiente:

“La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de producto (resultado) de su posición. Este concepto de efectividad gerencial es el tema central de la dirección. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La efectividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumo, por lo que el gerente logra, más que por lo que hace”. (p. 80)

Asimismo, cabe agregar que los fundamentos de este enfoque están relacionados con los elementos básicos del comportamiento gerencial siendo: la orientación a la tarea –OT- y orientación a las personas –OR-, pues en ocasiones un líder se destaca en uno y a veces en otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado. Además que el líder puede incrementar su repertorio de estilos y su destreza en cambiar situaciones, lo cual nos conlleva al tema de la efectividad.

**2.1.2.6 *Importancia y papel del liderazgo.*** Una empresa o equipo de cualquier índole, es un conjunto de personas que deben trabajar conjuntamente para lograr los objetivos institucionales y/o personales; ahora bien, este trabajo en conjunto desarrollado por los entes debe ser dirigido y organizado; en este sentido, debe haber un motor que impulse y ordene las fuerzas, para que de esta manera se consigan los resultados esperados o deseados por el conjunto.

Por lo expuesto, tanto el liderazgo ocupa el papel de motor impulsador y persuasivo dentro de la empresa, el que coloca el camino, ayuda y estimula a seguirlo día a día para el logro de metas organizacionales que nos lleven a las individuales, una persona entregada a su profesión, por ello, Molinar y Velazquez (2007) han indicado:

El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión; aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común

con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquello que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos. (p.17 y 18)

De allí su importancia del liderazgo y el ahínco de todos los tiempos y áreas por comprenderlo; dado que el manejo o desarrollo de toda la organización o equipo gira y depende de él, de este dependerá el desarrollo del trabajo y en consecuencia el logro de los objetivos.

### **2.1.2 Clima organizacional.**

El clima organizacional hoy en día ocupa un rol protagónico en toda organización puesto que juega un papel muy importante en su desarrollo. El clima organizacional es el conjunto de características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de las personas que la componen, cada persona tiene un comportamiento distinto de acuerdo a su percepción estos comportamientos distintos afectan al clima organizacional por ello el capital humano es un recurso trascendental para que las organizaciones logren sus objetivos, y en consecuencia el éxito, tal como lo afirma Munch (2006) “Contar con una planta estable y motivada de personal es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones” (p.30).

**2.1.2.1 Concepto de clima organizacional.** Históricamente y acorde con Brunet (2004) fue con la psicología industrial que se habló por primera vez de clima organizacional, en el año de 1960.

El concepto de clima organizacional como he señalado es cuestionable porque ha querido ser explicado desde diferentes puntos de vista. Al respecto, Denison (1991) señala sobre clima organizacional lo siguiente: “La expresión de clima organizacional también se encuentra en las diferentes investigaciones realizadas por diversos estudiosos, mencionando que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello, sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Asimismo;

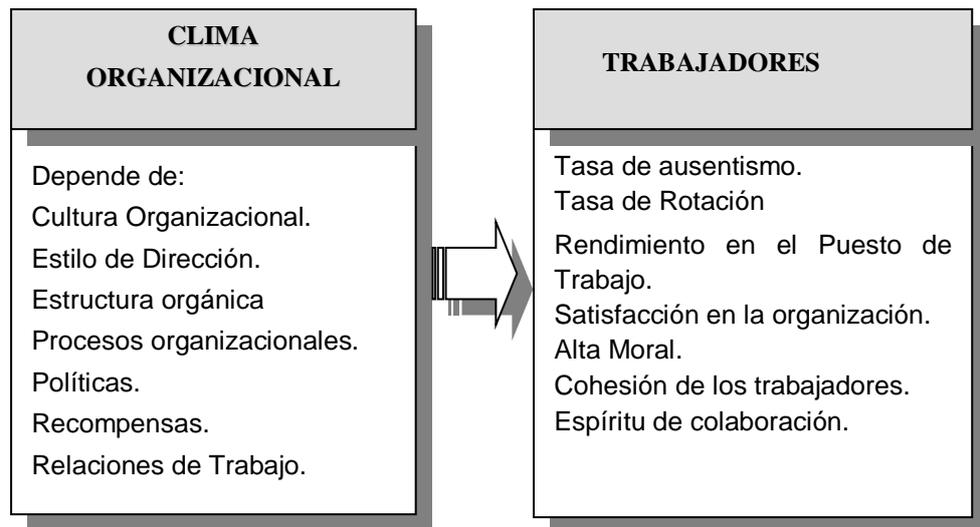
menciona que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo; sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente educativo”. (citado por Morocho, C. , 2010, p.13)

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las entidades, para así alcanzar un incremento en su productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Al respecto, Bustos y Miranda (2001) citados por Pelaes en su tesis doctoral “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, refiere que el concepto de Clima Organizacional tiene ciertos rasgos o particularidades, entre las cuales se encuentran las siguientes:

El Clima son los rasgos o particularidades externas o internas que existen en el medio ambiente de toda Organización, los cuales al ser percibidos por los miembros de dicha organización definen al clima organizacional. Asimismo, los autores agregan a este concepto una particularidad interesante al señalar que el Clima Organizacional son aquellos cambios transitorios o efímeros que tiene estos miembros de las organizaciones a consecuencia de una serie de factores que afectan su percepción como la tan temible reducción de personal, o contrario sensu aumentos de salarios entre otros factores que afectan al personal. Por otro lado, el Clima aunado a sus componentes como las estructuras, rasgos, peculiaridades además de los miembros constituyen todo un sistema interdependiente altamente dinámico. (Pelaes, 2010, p. 43, 45)

El autor antes citado refleja las ideas acotadas en la siguiente figura:



Fuente: Pelaes, Oswaldo (2010).

En relación al clima, Etkin (2007) dice que:

“Utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social. Asimismo; manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales”. (citado en Aguado, 2012, p. 09)

Chiavenato (2007) señala que “el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (p.468). En concordancia con lo expuesto, García (2009) plantea su definición de clima organizacional de la siguiente forma:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los

empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”. ( p.48)

Acero (2003), define el clima como:

“Un proceso de intercambio, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo”. (citado por Aguado, 2012, p. 43 )

Gonzales y Gonzales (2010), señala respecto al clima lo siguiente:

Es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que por el contrario la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a su situación laboral. (p. 1)

En atención a lo antes indicado puedo asumir que las condiciones laborales constituyen un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los trabajadores; por ello una buena medida del funcionamiento de toda organización lo constituye el Clima Organizacional, concepto referido a la percepción de los trabajadores respecto a la institución en que labora. Dicha percepción depende de buena medida de las actividades, interacciones y de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Por último, se debe señalar como una definición sintética del concepto de Clima Organizacional –considerando que existen diversas definiciones- la siguiente: “El clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo

configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta” (Rodríguez, 2001, p. 158).

**2.1.2.2 Características del clima organizacional.** Son el conjunto de peculiaridades en un periodo de tiempo que determinan al clima organizacional. De conformidad a lo indicado por Rodríguez (2001) las características del clima organizacional son las siguientes:

- Las variables que definen al clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos compromisos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. (p. 161-163)

**2.1.2.3 Elementos del clima organizacional.** Cabe indicar que si bien es cierto son las características las que representan en su conjunto al clima en una organización, los elementos también cumplen un rol importante.

Al respecto; Campos, en su tesis “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Region Callao” hace referencia que conforme a Litwin y Stinger (1998) son nueve elementos vinculados al clima en la organización:

**Estructura:** el autor se refiere a este elemento como la percepción de los miembros del grupo respecto a diversos aspectos de la organización.

**Responsabilidad:** Es el sentir del grupo respecto a la toma de decisiones realizada en forma automática.

**Recompensa:** el autor se refiere a este elemento como la percepción de grupo respecto a la conformidad que estén otorgan a la recompensa recibida por las labores que realizan.

**Desafío:** Concebido como el conjunto de sentimientos o emociones respecto a los riesgos que afrontan en sus labores diarias.

**Relaciones:** El autor concibe a este elemento como la percepción del grupo respecto a un agradable ambiente laboral y por ende agradables relaciones sociales.

**Cooperación:** Son los sentimientos y emociones del grupo respecto al espíritu de equipo de la institución generado por todo el personal de una organización incluyendo a las autoridades.

**Estándares:** Para el autor los estándares es la percepción del grupo respecto de la importancia que ponen las organizaciones en la regulación del rendimiento de los colaboradores.

Conflictos: Son los sentimientos y emociones que tiene el grupo respecto al grado de aceptación de las opiniones discordantes y de la forma en que solucionan la situación.

Identidad: Es el sentir de correspondencia que tiene el grupo respecto a la organización, y que los vincula con la misma en consecuencia es un elemento muy significativo para toda organización. (Campos 2012, p. 41, 42).

**2.1.2.4 Importancia del Clima Organizacional.** Como hemos visto, de lo anteriormente se desprende que el clima organizacional juega un papel muy importante en el desarrollo de toda organización pues depende de ésta su éxito y desarrollo. Por ello Cervera (2012) recalca la importancia de conocer al clima organizacional y su influencia en el comportamiento de sus miembros para realizar una retroalimentación de los procesos que fijan los comportamientos organizacionales, y poder realizar cambios en las conductas de los miembros o en las estructuras. (Cervera, 2012, p. 39).

Cabe indicar que las personas son determinantes en el desarrollo de una organización por ello hoy en día muchas de éstas se encuentran poniendo un énfasis principal en los recursos humanos. Sallenave (2002) ha indicado que el personal es:

“Determinante de la supervivencia de la organización, quienes pueden ponerla en peligro, ya sea porque no se adaptan a los cambios, convirtiéndola en lenta y con poca capacidad de reacción; o porque sus exigencias en cuanto al mejoramiento de condiciones sociales y económicas, destruyen la viabilidad económica de la organización”. (citado por Agudelo, 2015, p.4)

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los

individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

En lo anteriormente expuesto radica la importancia del clima organizacional pues éste se convierte en un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización.

**2.1.2.5 Formas de clima organizacional.** Lickert (1978) teniendo como base su teoría de los sistemas gerenciales, ha establecido dos grandes tipos de clima organizacional cada uno de ellas con dos subgrupos (citado en Brunet, 1987). Lineas abajo paso a detallar con mayor precisión cada uno de ellos:

#### 2.1.2.5.1 *Clima de tipo autoritario.*

Sistema I. Autoritarismo Explotador.

Al respecto, Lickert (1978) menciona que en este tipo de sistema “la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los

procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (citado en Brunet, 1987, pg. 30)

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

Al respecto, Lickert (1978) menciona lo siguiente:

“En este tipo de sistema “la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada”. (citado en Brunet, 1987, p. 31)

#### 2.1.2.5.2 *Clima de tipo participativo.*

Sistema III consultivo.

El clima organizacional en este sistema si bien es cierto se encuentra basado en la confianza sin embargo las decisiones son tomados por la alta dirección. Al respecto, Lickert (1978) menciona lo siguiente que en este tipo de sistema ocurre lo siguiente:

“La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”. (citado en Brunet, 1987, p 31)

#### Sistema IV. Participación en grupo.

El clima organizacional en este sistema se encuentra basado en la confianza que el líder deposita en los trabajadores lo que conlleva que los trabajadores se encuentren motivados y por ende cumplan con las metas trazadas por la organización. Al respecto, Lickert (1978) menciona que en este tipo de sistema:

“La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente

las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica". (citado en Brunet, 1987, p 32)

El trabajo del Lickert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales con su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

**2.1.2.6 Dimensiones del clima organizacional.** Al hablar de dimensiones del clima organizacional me refiero a la forma de como medir al clima organizacional, conocer estas dimensiones es de vital importancia porque nos ayuda a realizar un estudio a profundidad diagnosticando al clima organizacional y a partir de ello organizar una serie de ítem que van a permitir que el clima sea objeto de medición, positiva o negativa, y en consecuencia transformar aquellos aspectos negativos en positivos para que las percepciones del individuo mejoren. sin embargo, mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia del tema y que el clima tiene una influencia fundamental en los resultados del trabajo de los individuos, no hay un consenso generalizado sobre las dimensiones, por ello, líneas abajo paso a detallar, a los autores que a mi parecer contribuyen de una forma mas didáctica a manera de medir el clima.

Moos e Insel (1974) elaboran un cuestionario que puede ser utilizado en la mayoría de las organizaciones, el cual mide al clima en función de las diez dimensiones siguientes:

- **Implicación.** Mide el grado de compromiso que tienen los miembros del grupo de una organización.
- **Cohesión.** Mide el grado de unión, de amistad, de compañerismo, entre los miembros del grupo.
- **Apoyo.** Mide el grado de ayuda y de estimulación que otorgan las autoridades a los subordinados.
- **Autonomía.** Mide el grado en que la organización motiva a sus trabajadores a obrar por su propio criterio independientemente de los deseos u opiniones de los demás.
- **Tarea.** Mide el grado en que el clima de la organización estimula la a los miembros de grupo a trabajar con eficacia y en forma planificada.
- **Presión.** Mide el grado de premura de las autoridades de la organización ejercida sobre los empleados para se ejecute el trabajo encomendado, independientemente de las circunstancias adversas.
- **Claridad.** Mide hasta que punto las normas y políticas que rigen en la organización son expuestas y comprendidas por los miembros del grupo.
- **Control.** Esta dimensión se refiere al grado en que las autoridades de la organización hace uso de los reglamentos y presiones para tener vigilados a los miembros del grupo.
- **Innovación:** Mide el grado en que las autoridades de la organización pueden transformar o mejorar las maneras en que se desarrollan las actividades laborales.
- **Confort.** Mide el grado de esfuerzo que las autoridades de la organización tienen para generar un glato clima laboral para los miembros del grupo.(citado en Brunet, 1987, p. 49,50).

De acuerdo a Brunet (1987) señala que Lickert (1974) establece que para medir al clima se requiere de cuestionarios los cuales miden la percepción del clima en relación a ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** Se refiere a como se utiliza el liderazgo para influir en el grupo.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Se refiere a la motivación y a los procedimientos que se organizan para que los empleados siempre se encuentren motivados.
- **Las características de los procesos de comunicación:** Se refiere a las formas de comunicación que puede existir en la organización así como a la forma en que se despliega.
- **Las características de los procesos de influencia:** Se refiere a la influencia recíproca superior/subordinado que se establece en una organización para construir los objetivos que nos conlleve al éxito de la misma.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** El autor detalla que se refiere a la información en que se apoyan las decisiones que se toman en una organización, la cual debe ser certera y útil, asimismo hace referencia a una distribución de funciones.
- **Las características de los procesos de planeación:** Se refiere al conjunto de actividades que corresponden a los planes de la organización para cumplir los objetivos.
- **Las características de los procesos de control:** el proceso de control sirve para medir y evaluar la ejecución de los planes, al respecto el autor hace referencia a esta dimensión como la distribución del control en los diversos estamentos de una institución y la forma como ejercitarlo.

- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** Esta referido a la planificación como un proceso para llegar a los objetivos de la organización y así como la formación de los empleados. (citado por Brunet, 1987, p. 45, 46).

Continuando con la forma de medir al clima Brunet (1987) en su mismo libro hace referencia a otro cuestionario interesante de 11 dimensiones introducido por Pritchard y Karasick:

- **Autonomía:** Se trata de la capacidad o facultad que tienen los miembros de grupo para actuar por criterio propio, es decir, que la toma de decisiones no se vea influenciado por el deseo de los demás integrantes.
- **Conflicto y cooperación:** Se refiere al grado de colaboración entre los miembros del grupo incluyendo el apoyo logístico que la organización a la pertenecen les brinda.
- **Relaciones sociales:** Se refiere a las interacciones que nacen entre los miembros del grupo y que como consecuencia de las mismas se establecen los vínculos amicales y profesionales.
- **Estructura:** Es el conjunto de elementos que conforman la organización, dentro de la misma podemos encontrar a las políticas, normativas, directrices, que repercuten en la manera de como realizan las labores los miembros del grupo.
- **Remuneración:** Es la retribución que perciben los miembros del grupo por sus servicios o prestaciones realizadas la cual se encuentra constituida por una serie de conceptos como el salario, beneficios, este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (el sueldo, comisiones, gratificaciones, etc.).

- **Rendimiento:** Referida a la relación que existe entre el rendimiento y la remuneración, en otros términos, de la relación entre los buenos resultados obtenidos por los miembros del grupo en su trabajo y la remuneración.
- **Motivación:** Se refiere a todas aquellas cosas en que se impulsan los miembros del grupo para llevar a cabo sus acciones hasta lograr sus objetivos y por ende los objetivos de la organización.
- **Estatus:** se refiere a la posición que ocupan cada uno de los miembros del grupo (superiores o subordinados) dentro de la organización a las diferencias jerárquicas.
- **Flexibilidad e innovación:** Es la facilidad de adaptarse a los cambios introduciendo novedades, por ello estos conceptos involucran a la voluntad de la organización para transformar ciertos elementos que ya existen o mejorarlos en beneficio de la misma.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Se refiere a la forma en que la organización distribuye el poder de decisión en los diversos estamentos de la organización.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en la ayuda que brinda las autoridades de la organización a los empleados con relación a los diversos conflictos que surgen en el trabajo o fuera de él. (Brunet, 1987, p.47,48).

**2.1.2.7 El concepto "clima organizacional" en educación.** cuando nos referimos al clima organizacional en el contexto educativo, nos estamos refiriendo a la atmósfera, es decir, al ambiente que predomina en la institución y al bienestar de las personas que la integran.

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización, describir el Clima Organizacional permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones que se establecen al interior de una entidad educativa superior.

Coronel y otros (1994) hacen la siguiente caracterización con relación al clima organizacional en educación: "(a) es un concepto globalizador, que alude al ambiente del centro; (b) es un concepto multidimensional, determinado por distintos elementos estructurales y funcionales de la organización; (c) las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia; (d) tiene carácter relativamente permanente en el tiempo; (e) influye en el logro de distintos objetivos académicos y de desarrollo personal; (f) la percepción de las personas constituye un indicador fundamental de la aproximación al estudio del clima". (citado por Molina y Perez, 2006, p.4).

Aunado a lo anteriormente indicado, respecto al contexto psicosocial de las organizaciones, Gamarra (2014) señala:

Una institución educativa al igual que otras organizaciones posee un contexto psicosocial propio ya que en ella interactúan individuos (personal docente, directivo entre otros), donde los procedimientos, la toma de decisiones, las relaciones con los superiores o las interacciones profesionales y sociales con los compañeros de trabajo, determinan un clima que puede o no producir niveles de satisfacción que modifican el comportamiento de los miembros de una organización. (p.42)

Es importante mencionar, que las universidades como instituciones educativas están conformadas por un sistema social, con objetivos, metas

planificadas, normas y personas (personal directivo, administrativo, profesores y alumnos cada unos con roles distintos), estos últimos constituyen un recurso muy valioso que conjuntamente con los demás elementos indicados contribuyen al éxito de las instituciones educativas siempre y cuando estas personas que la integran perciban un adecuado clima organizacional.

Por lo expuesto, las instituciones educativas deben generar un clima que conlleve al logro de los objetivos educativos que demanda los miembros de su organización toda vez que toda persona que se desenvuelve en un clima saludable, esto es estable, sin presiones ni sorpresas, donde se labore en un ambiente armonico se encontrará y sentirá motivado, y con una actitud positiva en dicha organización.

Acorde con lo expuesto, Gamarra (2014) señala:

El clima de una institución es positivo cuando presenta un ambiente físico apropiado, actividades pertinentes, motivadoras, viables, una comunicación clara, que tenga como característica el respeto y el trato cordial entre docentes, directivos y alumnos, la capacidad de escucharse y valorarse unos a otros. Es también aquel en que sus miembros son capaces de brindar apoyo ante las dificultades por las que atraviesan los colegas, siendo solícitos capaces de ayudar, y esto les permite sobrellevar mejor esas situaciones, y por último que tengan la capacidad y voluntad para resolver sus conflictos. De este modo, el análisis organizacional permite conocer y valorar la dinámica educativa que se presenta entre los miembros de la institución. ( p.47).

Por otro lado debo indicar que dentro de cada institución educativa u otra se presentaran distintos tipos de climas por ello Molina y Perez (2006) señala:

Numerosos autores han propuesto diferentes clasificaciones para tipificar el clima escolar y del aula; sin embargo, todos los autores coinciden en que tanto el clima escolar como el de aula se desarrollan entre dos extremos: uno favorable, que representa un clima abierto, participativo,

ideal, coherente, en el cual existiría mayor posibilidad para la formación integral del educando desde el punto de vista académico, social y emocional, puesto que existirían más oportunidades para la convivencia armónica. El otro extremo sería desfavorable y estaría representado por el clima cerrado, autoritario, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, de dominación y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales, ni la participación libre y democrática, por lo cual, se producen comportamientos individuales y sociales hostiles, que inciden negativamente en la convivencia y el aprendizaje. (p.4)

El clima favorable o desfavorable se encuentra ligado y depende del comportamiento que desarrollen los líderes de una institución; sin embargo, dependerá también del rol que desempeñe cada uno de los integrantes de dicha institución, tal como lo ha indicado Gutierrez (2014): Cada integrante de la institución educativa debería considerarse ser capaz de ejercer este rol, bajo determinadas circunstancias que permiten obtener un resultado eficaz, un cambio importante para los demás integrantes de dicha organización. Sin embargo, el que los integrantes de la institución puedan ejercer dicho rol, no anula la misión o las cualidades que debería presentar un líder dentro de la organización, como por ejemplo: que entienda las motivaciones que mueven a las personas a actuar de determinada forma, que pueda prever las reacciones de las personas que componen su equipo de trabajo, que sea capaz de cumplir los objetivos del equipo, igualmente se destacan aptitudes como influencia, liderazgo en equipo, conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán del triunfo. (p. 8)

### **2.1.2.8 *Relación entre liderazgo y clima organizacional.***

En el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente ligados toda vez que un buen líder conlleva a un clima organizacional exitoso. Tal es así que diversos autores, entre los que cito Rodríguez (2014) ha indicado:

El impacto del liderazgo es una de las causas principales de generar un clima laboral alineado al bienestar y motivación de las personas, donde su influencia denota claramente en el líder las destrezas, competencias y habilidades, para que en conjunto, con sus inmediatos colaboradores determine cómo lograr alcanzar la excelencia en las operaciones, productos, procesos de producción y la calidad en la productividad, factores que los debe integrar y alinear con un ambiente laboral adecuado, que resalte una interacción dinámica, generando comportamientos de sinergia grupal, los cuales conllevan al éxito empresarial y conducen a la satisfacción de las personas en pertenecer y querer continuar participando activamente, dentro de las organizaciones. (p.3,4)

Umaña (2007), señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”. (citado por Campos, 2012, p.55).

Uno de ellos, según Umaña (2007) es:

“El impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad. Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el director y sus pares (otros directores de dependencia de rango similar). Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal”. (citado por Campos, 2012, p.55)

Otro aspecto, a considerar es el estilo de gerencia que es donde se refleja los conocimientos del superior jerarquico y por ende el comportamiento que tiene hacia el personal subalterno. Según Umaña (2007) “es importante determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas”. (citado por Campos, 2012, p.55)

Un tercer aspecto, a considerar según Umaña (2007), es lo referente a las características del trabajo, tal es así que afirma “Debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los docentes como colaboradores”. (citado por Campos, 2012, p.55)

Y finalmente, como cuarto aspecto, menciona Umaña (2007), es lo referente al ambiente físico, para la existencia de un clima adecuado. En este aspecto, Umaña (2007), afirma: “La adecuada capacidad de planificación, organización, ejecución y evaluación de parte del director, concertado con un trabajo logístico permanente, permitirá poseer ambientes adecuados para el proceso de atención educativa de calidad”. (citado por Campos, 2012, p. 56).

Como se observa líneas arriba que existe un conjunto de aspectos que se interrelacionan entre si que deben ser observados y ser llevados a cabo por el líder para que los docentes, los alumnos y el personal administrativo perciban un ambiente y un clima organizacional satisfactorio que los conlleve a cumplir con los objetivos de la institución.

## 2.2 Definición de Términos Básicos

**Líder:** Guillén (2006), “el líder es aquella persona que consigue la libre adhesión de sus colaboradores, tanto en términos de motivaciones como de comportamiento” (citado por Palomino, 2005, p. 13).

**Liderazgo:** Como lo señalan Hersey P. y Blanchard K. (1998) el liderazgo es el “proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”. Hersey y Blanchard (p. 99).

**Clima organizacional:** Al respecto Cabrera (1999) señala que:

Son todas aquellas percepciones que comparten los miembros de una grupo relacionado a su centro de labores, que comprende, no solo aspecto físico (espacio de trabajo) sino también las relaciones que surgen entre los mismos, es decir el aspecto emocional, además del aspecto formal como son las regulaciones o normas que lo afectan.

**Actitud:** Como lo menciona Chiavenato (2007) las actitudes son las inclinaciones para reaccionar de forma positiva o negativa frente a personas, objetos o situaciones.

**Organización:** Al respecto Chiavenato (2007) ha indicado que es la “entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común”. (p. 21).

**Comunicación:** Al respecto Anziu (1971) ha indicado que es el “conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos”. (p. 105).

**Trabajo en equipo:** Al respecto Robbins y Coulter (2010) indican que es aquel “Grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo

común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias”. (p. 244).

**Identidad institucional:** Orellana G., Bossio S. y Jaime J. (2014) han indicado lo siguiente:

Conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo posee: su personalidad, su razón de ser o su espíritu. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La empresa, así, se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos. (p. 2)

## CAPITULO III.

### Hipotesis y Variables

#### 3.1 Hipótesis General

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de Universidad de Chiclayo Año 2015.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre el liderazgo de las autoridades y el espíritu en equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.

**H<sub>2</sub>:** Existe relación entre el liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.

**H<sub>3</sub>:** Existe relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.

**H<sub>4</sub>:** Existe relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.

#### 3.3 Determinación de las Variables

##### 3.3.1 Variable 1

Liderazgo de las autoridades académicas.

Esta variable esta constituida por los siguientes dimensiones:

- Formación Profesional
- Proyección Social
- Gestión institucional

### **3.3.2 Variable 2**

Clima organizacional docente

Esta variable esta constituida por las siguientes dimensiones:

- Espiritu en equipo
- Relaciones interpersonales
- Nivel de flexibilidad
- Nivel de motivación

### 3.4 Definición Operacional de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES	Formación Profesional	Dominio de conocimientos, desarrollo de habilidades, demostración de valores.
	Proyección Social	Programas para egresados, planes de capacitación institucional, convenios interinstitucionales, prácticas y pasantías.
	Gestión Institucional	Programa y ejecuta actividades pedagógicas y administrativas, organiza procedimientos administrativos, aplica principios y criterios que reglamentan la Gestión.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Espíritu de equipo	Objetivo Común, Participación, Colaboración, Identificación institucional, Integración.
	Relaciones interpersonales	Madurez, Respeto, Compañerismo, Confianza, Cordialidad.
	Nivel de Flexibilidad	Actitud hacia las condiciones de trabajo, tolerancia al conflicto, adaptación al cambio, libre flujo de información
	Nivel de Motivación	Impulso, entusiasmo, interés, aceptación, sistema de confianza, condiciones físicas, Igualdad.

## CAPITULO IV

### Metodologia

#### 4.1 Tipo y Nivel de Investigación

**4.1.1 Tipo de investigación .** El diseño asumido fue del tipo No experimental, de corte transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es no experimental porque;

“Se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contacto natural, para posteriormente analizarlos”. (p. 149)

Asimismo, con relación a las investigaciones transversales, los autores agregan que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

**4.1.2 Nivel de investigación.** De acuerdo a la naturaleza del estudio de investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado.

#### 4.2 Diseño de Investigación

La presente investigación científica, utilizó el diseño no experimental Descriptivo-Correlacional, porque trató de establecer la relación que existe entre las variables. Primero se describirán las variables consideradas, posteriormente se efectuaran las correlaciones del caso para determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables. Es decir se correlacionó las puntuaciones obtenidas en liderazgo con las puntuaciones obtenidas en clima organizacional.

Refiriéndome al diseño de investigación descriptivo-correlación se afirma que el tipo de estudio tiene como propósito medir el nivel o grado de influencia en relación con los dos o más conceptos o variables (en un contexto particular).

La utilidad y el propósito de los estudios correlacionales son saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tendrían que mostrar altos valores en otra variable.

### 4.3 Población y Muestra

**4.3.1 Población.** La población de estudio estuvo constituida por todos los  $N= 138$  alumnos del último año de la facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo. Fuente: Oficina de Servicios Académicos UDCH (OSA) 2015.

**4.3.2 Muestra.** La Muestra del estudio estuvo conformado por 89 alumnos del último año de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo del año 2015. El método de Muestreo empleado es el Aleatorio Simple.

### CÁLCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL

El Tamaño de la muestra ( $n$ ) fue estimado mediante la fórmula:

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

Donde:

$$n_0 = \left( \frac{N-1}{N} \right) \frac{PQ}{V}, \quad V = \left( \frac{e}{Z_{\alpha/2}} \right)^2, \quad P = 1 - Q$$

En que:

$P$ : Proporción poblacional de alumnos

$V$ : Varianza de la proporción poblacional

$e$ : Error máximo tolerable

$Z_{\alpha/2}$ : Valor tabular correspondiente a la distribución normal estándar considerando una Confianza  $100(1-\alpha)\%$

$n_0$ : Tamaño muestral inicial

$N$ : Tamaño poblacional ( $N = 138$ )

Considerando  $P = 0.5$ , entonces  $Q = 0.5$ . Considerando además  $e = 0.062$  y una confianza del 95% es decir  $Z_{\alpha/2} = 1.96$  tenemos que

$$V = \left( \frac{0.062}{1.96} \right)^2 = 0.001000662,$$

Entonces

$$n_0 = \left( \frac{N}{N-1} \right) \frac{PQ}{V} = \left( \frac{138}{138-1} \right) \frac{(0.5) \times (0.5)}{0.00100066} = 251.66 \approx 252, \quad \text{entonces}$$

$n_0 = 252$ , luego empleando la fórmula para estimar el tamaño muestral dada al inicio tenemos

$$n = \frac{252}{1 + \frac{252}{138}} = 89.17 \approx 89$$

Por lo tanto el tamaño muestral para nuestra investigación es  $n = 89$

#### 4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

##### 4.4.1 Descripción de las técnicas e instrumentos .

**4.4.1.1 *Análisis documental y su instrumento las fichas de investigación.*** Se revisó la teoría y la doctrina utilizando fichas de investigación de diferentes tipos para registrar la indagación de bases teóricas del estudio, como liderazgo, clima organizacional y otros.

**4.4.1.2 *Técnica de Encuesta y su instrumento el cuestionario.*** El cuestionario fue diseñado utilizando las variables, las dimensiones y los indicadores que habrá de ser aplicado a cada categoría de la muestra de personal administrativo, docentes y alumnos.

#### FICHA TECNICA

<b>AUTOR</b>	Jannhyna Puicon Taramona
<b>PROCEDENCIA</b>	Universidad Nacional Federico Villarreal-Sección Postgrado Educación Segunda Especialidad
<b>AÑO</b>	2015
<b>PROCEDENCIA</b>	Lima, Perú
<b>VERSIÓN</b>	Castellano
<b>No DE ITEMS</b>	57
<b>EDAD DE APLICACIÓN</b>	20 a 30 años
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Individual
<b>SUJETOS DE APLICACIÓN</b>	Alumnos del último año de la facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.
<b>DURACIÓN</b>	Aproximadamente 20-25 minutos
<b>OBJETIVO</b>	Determinar el Comportamiento de Las Variables Clima y Liderazgo

#### 4.4.2 Validación de los Instrumentos.

**4.4.2.1 Generalidades de la validez y confiabilidad del instrumento de medición.** Para determinar la validez y confiabilidad del instrumento de medición para el análisis de la Relación entre el Liderazgo de Autoridades y el Clima Organizacional en la facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, se realizó a partir de una muestra piloto de tamaño 35.

**4.4.2.2 Validez del instrumento de medición.** La validación del instrumento de medición de las variables en estudio se realizó esencialmente teniendo en cuenta la “Validez de Contenido” por medio de las matrices de Correlación de las dimensiones de las variables mencionadas y para lo cual en algunos casos se ha tomado muestras al azar de los ítems correspondientes a dichas dimensiones.

##### 4.4.2.2.1 Validez de las dimensiones de la variable Liderazgo de las Autoridades.

###### a. Liderazgo de las Autoridades – Formación Profesional

(Se tomaron al azar los ítems X1, X3, X5, X7, X13, X14 y X15 correspondiente a esta dimensión)

CUADRO N° 1

Matriz de correlaciones de Formación Profesional

	ItemX1	ItemX3	ItemX5	ItemX7	ItemX13	ItemX14	ItemX15
ItemX1	1.000	.860	.817	-.203	-.525	-.380	.095
ItemX3	.860	1.000	.595	-.320	-.517	-.357	.260
ItemX5	.817	.595	1.000	-.022	-.757	.019	-.143
ItemX7	-.203	-.320	-.022	1.000	-.261	.248	-.754
ItemX13	-.525	-.517	-.757	-.261	1.000	-.145	.490
ItemX14	-.380	-.357	.019	.248	-.145	1.000	-.329
ItemX15	.095	.260	-.143	-.754	.490	-.329	1.000
<i>p* &lt; 0.05</i>							

Se observa del **Cuadro N°1** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Formación Profesional** de la variable Liderazgo de las Autoridades en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p > 0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemX7, ItemX13, ItemX14 e ItemX15** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos Ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

#### b. Liderazgo de las Autoridades – Proyección Social

(Se tomaron al azar los ítems **X16, X17, X18, X21, X22, X26, X27 y X29** correspondiente a esta dimensión)

### CUADRO N° 2

Matriz de correlaciones de Proyección Social

	ItemX16	ItemX17	ItemX18	ItemX21	ItemX22	ItemX26	ItemX27	ItemX29
ItemX16	1.000	.468*	.603*	.431*	-.276	-.420	-.420	-.420
ItemX17	.468	1.000	-.174	.271	-.269	-.197	-.197	-.197
ItemX18	.603	-.174	1.000	.026	-.193	-.253	-.253	-.253
ItemX21	.431	.271	.026	1.000	.577*	-.181	-.181	-.181
ItemX22	-.276	-.269	-.193	.577	1.000	.116	.116	.116
ItemX26	-.420	-.197	-.253	-.181	.116	1.000	-.029	-.029
ItemX27	-.420	-.197	-.253	-.181	.116	-.029	1.000	1.000
ItemX29	-.420	-.197	-.253	-.181	.116	-.029	1.000	1.000

$p^* < 0.05$

Se observa del **Cuadro N°2** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Proyección Social** de la variable Liderazgo de las Autoridades en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p > 0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemX18, ItemX22, ItemX26, ItemX27 e ItemX29** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos Ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

**c. Liderazgo de las Autoridades – Gestión Institucional**

(Se tomaron al azar los ítems **X31, X32, X33, X37, X38, X42, X44 y X45** correspondiente a esta dimensión).

**CUADRO N° 3**

**Matriz de correlaciones de Gestión Institucional**

	ItemX31	ItemX32	ItemX33	ItemX37	ItemX38	ItemX42	ItemX44	ItemX45
ItemX31	1.000	.070	1.000	-.178	-.485	.187	-.149	-1.000
ItemX32	.070	1.000	.070	.424*	.420*	.375	.354	-.070
ItemX33	1.000	.070	1.000	-.178	-.485	.187	-.149	-1.000
ItemX37	-.178	.424	-.178	1.000	.334	-.119	.150	.178
ItemX38	-.485	.420	-.485	.334	1.000	.157	.149	.485*
ItemX42	.187	.375	.187	-.119	.157	1.000	-.331	-.187
ItemX44	-.149	.354	-.149	.150	.149	-.331	1.000	.149
ItemX45	-1.000	-.070	-1.000	.178	.485	-.187	.149	1.000

*p\* < 0.05*

Se observa del **Cuadro N°3** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Gestión Institucional** de la variable Liderazgo de las Autoridades en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p > 0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemX31, ItemX33, ItemX42, ItemX44 e ItemX45** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos Ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

**4.4.2.2 Validez de las Dimensiones de la Variable Clima Organizacional**

**a. Validez del Clima Organizacional – Espíritu de Equipo**

(Se tomaron al azar los ítems **Y1, Y2, Y5, Y7, Y8, Y11, Y13 y Y14** correspondiente a esta dimensión)

### CUADRO N° 4

Matriz de correlaciones de Espíritu de Equipo

	ItemY1	ItemY2	ItemY7	ItemY8	ItemY11	ItemY14	ItemY15
ItemY1	1.000	.367	.029	-.213	.038	-.553	.369
ItemY2	.367	1.000	-.645	.132	-.228	.187	-.593
ItemY7	.029	-.645	1.000	.180	-.436	.064	.383
ItemY8	-.213	.132	.180	1.000	-.795	.707*	-.629
ItemY11	.038	-.228	-.436	-.795	1.000	-.749	.500*
ItemY14	-.553	.187	.064	.707	-.749	1.000	-.667
ItemY15	.369	-.593	.383	-.629	.500	-.667	1.000

$p^* < 0.05$

Se observa del **Cuadro N°4** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Espíritu de Equipo** de la variable Clima Organizacional en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p > 0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemY1, ItemY2, ItemY7, ItemY11 e ItemY15** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

#### b. Validez del Clima Organizacional – Relaciones Interpersonales

(Se tomaron al azar los ítems **Y16, Y18, Y20, Y21, Y22, Y25 y Y27** correspondiente a esta dimensión)

### CUADRO N° 5

Matriz de correlaciones de Relaciones Interpersonales

	ItemY16	ItemY18	ItemY20	ItemY21	ItemY22	ItemY25	ItemY27
ItemY16	1.000	-.221	-.489	.014	-.356	-.450	.280
ItemY18	-.221	1.000	.452*	.221	.000	.254	-.920
ItemY20	-.489	.452	1.000	-.548	.000	.562*	-.573
ItemY21	.014	.221	-.548	1.000	.356	-.250	-.076
ItemY22	-.356	.000	.000	.356	1.000	.737*	.000
ItemY25	-.450	.254	.562	-.250	.737	1.000	-.322
ItemY27	.280	-.920	-.573	-.076	.000	-.322	1.000

$p^* < 0.05$

Se observa del **Cuadro N°5** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Relaciones Interpersonales** de la variable Clima Organizacional en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p>0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemY16, ItemY21, ItemY22 e ItemY27** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos Ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

**c. Validez del Clima Organizacional – Nivel de Flexibilidad**

(Se tomaron al azar los ítems **Y33, Y34, Y35, Y37, Y38, Y40 y Y43** correspondiente a esta dimensión)

**CUADRO N° 6**

**Matriz de correlaciones de Nivel de Flexibilidad**

	ItemY33	ItemY34	ItemY35	ItemY37	ItemY38	ItemY40	ItemY43
ItemY33	1.000	.358	-.756	-.789	.707*	.673*	-.561
ItemY34	.358	1.000	-.591	-.557	.579*	.246	-.753
ItemY35	-.756	-.591	1.000	.931*	-.986	-.773	.755*
ItemY37	-.789	-.557	.931	1.000	-.857	-.840	.862*
ItemY38	.707	.579	-.986	-.857	1.000	.708*	-.671
ItemY40	.673	.246	-.773	-.840	.708	1.000	-.703
ItemY43	-.561	-.753	.755	.862	-.671	-.703	1.000

$p^* < 0.05$

Se observa del **Cuadro N°6** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Nivel de Flexibilidad** de la variable Clima Organizacional en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p>0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemY35, ItemY37 e ItemY43** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos Ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

#### d. Validez del Clima Organizacional – Nivel de Motivación

(Se tomaron al azar los ítems Y46, Y48, Y51, Y52, Y55, Y56 y Y59 correspondiente a esta dimensión)

**CUADRO N° 7**

**Matriz de correlaciones de Nivel De Motivación**

	ItemY46	ItemY48	ItemY51	ItemY52	ItemY55	ItemY56	ItemY59
ItemY46	1.000	-.107	.764*	-.764	-.107	.356	.425*
ItemY48	-.107	1.000	-.053	.053	1.000	.343	-.078
ItemY51	.764	-.053	1.000	-1.000	-.053	-.153	-.139
ItemY52	-.764	.053	-1.000	1.000	.053	.153	.139
ItemY55	-.107	1.000	-.053	.053	1.000	.343	-.078
ItemY56	.356	.343	-.153	.153	.343	1.000	.910*
ItemY59	.425	-.078	-.139	.139	-.078	.910	1.000

$p^* < 0.05$

Se observa del **Cuadro N°7** que la mayoría de las correlaciones no repetidas entre los ítems para la dimensión **Nivel de Motivación** de la variable Clima Organizacional en la Institución en estudio presentan correlaciones estadísticamente no significativas ( $p > 0.05$ ) entre ellos, especialmente las correlaciones de los **ItemY48, Y52, Y55 y Y56** con el resto de los ítems. Entonces el instrumento de medición para éste indicador no es válido en contenido, pero si eliminamos estos ítems se logra la validez de contenido del instrumento de medición para el indicador mencionado.

**4.4.2.3 Confiabilidad de los instrumentos de medición.** Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento de medición del tema de investigación que estamos tratando haremos uso del coeficiente alfa de cronbach, cuya formula a usar es:

$$\alpha = \frac{m\bar{r}}{1 + \bar{r} \cdot (m - 1)}$$

Donde:

$$\bar{r} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k r_i$$

es el promedio correlaciones entre ítems.

$m$  : es el número de ítems

$k = \frac{m(m-1)}{2}$  es el número de correlaciones no repetidas o no excluidas.

### **Observaciones**

Los **ItemX7, ItemX13, ItemX14, ItemX15, ItemX18, ItemX22, ItemX26, ItemX27, ItemX29, ItemX31, ItemX33, ItemX42, ItemX44 e ItemX45** de la variable **Liderazgo de las Autoridades**; Y los **ItemY1, ItemY2, ItemY7, ItemY11, ItemY15, ItemY16, ItemY21, ItemY22, ItemY27, ItemY35, ItemY37, ItemY43, ItemY48, ItemY52, ItemY55 e ItemY56** de la variable **Clima Organizacional** no serán incluidos en el análisis de la confiabilidad del instrumento de medición de éstas variables y de sus dimensiones por cuanto éstos ítems serán eliminados y/o reformulados para lograr la validez de contenido de las dimensiones de ésta variable.

Además para determinar el **Coefficiente Alfa de Cronbach** a partir de la Matriz de correlaciones de los ítems correspondiente a las variables y sus dimensiones se hará uso del Software Estadístico **SPSS**.

Por otro lado el criterio a tener en cuenta para que un instrumento de medición de un indicador o variable tenga una confiabilidad aceptable el **Coefficiente alfa de Cronbach** debe ser mayor que **0.700**

**4.4.2.3.1 Confiabilidad de las dimensiones de la variable liderazgo de las autoridades.** Haciendo uso del Software Estadístico SPSS se determinaron los Coeficientes Alfa de Cronbach a partir de la Matriz de correlaciones de los ítems correspondiente a las dimensiones de la variable Liderazgo de las Autoridades se encuentran en el cuadro siguiente:

CUADRO N°8

COEFICIENTES ALFA DE CRONBACH DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES		
Dimensión	Número de Ítems	Coeficiente alfa de cronbach: $\alpha$
Formación Profesional	11	<b>0.858</b>
Proyección Social	10	<b>0.637</b>
Gestión Institucional	10	<b>0.603</b>
<b>Total de Ítems</b>	<b>31</b>	

Observamos del **Cuadro N°8** que el coeficientes “Alfa de Cronbach” para la dimensión Formación Profesional de la variable Liderazgo de las Autoridades es mayor a **0.700**. Entonces concluimos que el instrumento de medición para esta dimensión es **confiable**.

Por otro lado observamos también de este cuadro que los dos últimos coeficientes Alfa de Cronbach para las dos dimensiones de la Proyección Social y Gestión Institucional respectivas de la variable en mención (0.637 y 0.603) son menores a **0.700**, indicando entonces que no son confiables; pero si eliminamos los **Item21, Item28** (para la segunda dimensión), **Item35 e Item43** (para la tercera dimensión), los nuevos “alfa de cronbach” respectivamente son: **0.776 y 0.706**, los cuales ya son mayores a **0.700**. Entonces concluimos que el instrumento de medición para dicha dimensiones son **confiables**.

Resumimos en el siguiente Cuadro los nuevos Alfa de Cronbah ajustados:

CUADRO N°8 B

NUEVOS COEFICIENTES ALFA DE CRONBACH DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES		
Dimensión	Número de Ítems	Coeficiente alfa de cronbach: $\alpha$
Formación Profesional	11	<b>0.858</b>
Proyección Social	8	<b>0.776</b>
Gestión Institucional	8	<b>0.706</b>
<b>Total de Ítems</b>	<b>27</b>	

#### 4.4.2.3.2 *Confiabilidad de las dimensiones de la variable clima organizacional.*

Haciendo uso del Software Estadístico SPSS se determinaron los Coeficientes Alfa de Cronbach a partir de la Matriz de correlaciones de los ítems correspondiente a las dimensiones de la variable Clima Organizacional se encuentran en el cuadro siguiente:

**CUADRO N°9**

<b>COEFICIENTES ALFA DE CRONBACH DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Número de Ítems</b>	<b>Coeficiente alfa de cronbach: <math>\alpha</math></b>
Espíritu de Equipo	10	<b>0.398</b>
Relaciones Interpersonales	11	<b>0.663</b>
Nivel Flexibilidad	12	<b>0.608</b>
Nivel de Motivación	11	<b>0.891</b>
<b>Total de Ítems</b>	<b>44</b>	

Observamos del **Cuadro N°9** que el coeficientes Alfa de Cronbach para la dimensión Nivel de Motivación de la variable Clima Organizacional es mayor a **0.700**. Entonces concluimos que el instrumento de medición para esta dimensión es **confiable**.

Por otro lado observamos también de este cuadro que los tres primeros coeficientes Alfa de Cronbach para las tres dimensiones Espíritu en Equipo, Relaciones Interpersonales, y Nivel Flexibilidad respectivas de la variable en mención (0.398, 0.663 y 0.608) son menores a **0.700**, indicando entonces que no son confiables; pero si eliminamos los **Item6, Item8, Item9, Item12, Item14** (para la primera dimensión), **Item19, Item28, Item29, Item30** (para la segunda dimensión), **Item39 e Item41** (para la tercera dimensión), los nuevos “alfa de cronbach” respectivas son: **0.731, 0.823 y 0.835**, los cuales ya son mayores a **0.700**. Entonces concluimos que el instrumento de medición para dichas dimensiones es **confiable**.

**Nota.**

Con estos reajustes al calcular con SPSS, el “alfa de cronbach” conjunta para la variable Clima Institucional se obtuvo que fue menor a 0.700, indicando la no confiabilidad para esta variable, pero al eliminar además los **Item46, Item51 e Item53**, el nuevo alfa de cronbach es **0.734** lo cual es mayor a **0.700**

Resumimos en el siguiente Cuadro los nuevos Alfa de Cronbah ajustados:

**CUADRO N° 9B**

<b>COEFICIENTES ALFA DE CRONBACH DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Número de Ítems</b>	<b>Coeficiente alfa de cronbach: <math>\alpha</math></b>
Espíritu de Equipo	5	<b>0.731</b>
Relaciones Interpersonales	7	<b>0.823</b>
Nivel Flexibilidad	10	<b>0.835</b>
Nivel de Motivación	8	<b>0.917</b>
<b>Total de Ítems</b>	<b>30</b>	

**4.4.2.3.3 Confiabilidad conjunta de las variable liderazgo de las autoridades y el clima organizacional**

**CUADRO N°10**

<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH PARA LAS VARIABLES EN ESTUDIO</b>		
<b>Variable</b>	<b>Número de Ítems</b>	<b>Coeficiente alfa de cronbach: <math>\alpha</math></b>
Liderazgo de las Autoridades	<b>27</b>	<b>0.725</b>
Clima Organizacional	<b>30</b>	<b>0.734</b>

Observamos del **Cuadro N°10** que el coeficientes “Alfa de Cronbach” para ambas variables son mayores a **0.700**. Entonces concluimos que el instrumento de medición para ambas variables son **confiables**.

**4.4.2.4 Conclusiones.** Para lograr la validez de contenido del instrumento de medición se deben eliminar y/o reformular Los ItemX7, ItemX13, ItemX14, ItemX15, ItemX18, ItemX22, ItemX26, ItemX27, ItemX29, ItemX31, ItemX33, ItemX42, ItemX44 e ItemX45 de la variable Liderazgo de las Autoridades; y los ItemY1, ItemY2, ItemY6, ItemY7, ItemY8, ItemY9, ItemY11, ItemY15, ItemY16, ItemY20, ItemY21, ItemY22, ItemY27, ItemY29, ItemY35, ItemY37, ItemY40 ItemY43, ItemY48, ItemY52, ItemY55 e ItemY56 de la variable Clima Organizacional.

**Para lograr la confiabilidad del instrumento de medición además de los anteriores se deben eliminar y/o reformular: los** Item21, ItemX21, ItemX28, ItemX35 e ItemX43 **de la** variable Liderazgo de las Autoridades; **y los** ItemY6, ItemY8, ItemY9, ItemY12, ItemY19, ItemY28, ItemY29, ItemY30, ItemY39, ItemY41, ItemY46, ItemY51 e ItemY53 **de la variable** Clima Organizacional.

El Instrumento de Medición para las variables en estudio y sus respectivas dimensiones son confiables.

Por lo tanto, eliminando los ítems antes mencionados, el instrumento de medición para el análisis de Liderazgo de las Autoridades y Clima Organizacional **son Confiables y validos en Contenido.**

## 4.5 Técnicas Estadísticas de Análisis de Datos

Los análisis estadísticos se efectuaron con el programa computacional SPSS y serán procesados a través de la estadística descriptiva.

El "tratamiento de los datos" se efectuó utilizando el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho), que es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El Coeficiente de Correlación por rangos de Spearman mide el grado de

relación o asociación de entre las variables consideradas. La fórmula de la correlación de Spearman:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

$\rho$  o  $r_s$  = coeficiente de correlación de Spearman

$d^2$  = diferencias existentes entre los rangos de las dos variables, elevadas al cuadrado.

$N$  = tamaño de la muestra expresada en parejas de rangos de las variables.

$S$  = sumatoria.

Se aplicó "parámetros descriptivos" (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicarán "parámetros de correlación para variables para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaborarán los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

## CAPÍTULO V

### Resultados

La decisión que se ha tomado en ésta ocasión es eliminar los Items mencionados y de esa manera el Instrumento de Medición de la variable en estudio es **Confiable** y **Válido en Contenido**.

#### 5.1 Análisis Descriptivo de las Variables en Estudio

##### 5.1.1 Descripción de los puntajes del instrumento de medición para la relación de liderazgo de las autoridades y clima organizacional.

Para analizar la correlación entre el Liderazgo de las Autoridades y el Clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

##### Observación 1.

**Las dos variables en estudio son:**

**$X$  : Liderazgo de Autoridades**

**$Y$  : Clima Organizacional**

**Las dimensiones de Liderazgo de autoridades son:**

**$X_1$  : Formación Profesional**

**$X_2$  : Proyección Social**

**$X_3$  : Gestión Institucional**

**Las dimensiones de Clima Organizacional son:**

**$Y_1$  : Espíritu de Equipo**

**$Y_2$  : Relaciones Interpersonales**

**$Y_3$  : Nivel de Flexibilidad**

**$Y_4$  : Nivel de Motivación**

**Observación 2.**

Cada una de las alternativas de los ítems del instrumento de medición para ambas variables tiene puntajes asignados tomando en cuenta el orden en que aparecen las alternativas lo cual se indica en los siguientes cuadros:

**CUADRO A**

ALTERNATIVAS DE LOS ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	En Blanco o mal llenado
<b>PUNTAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

**Observación 3.****CUADRO B**

<b>PUNTAJES TOTALES Y PUNTAJES PROMEDIOS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO Y SUS DIMENSIONES</b>					
<b>VARIABLES</b>	<b># de Ítems</b>	<b>P.T.Min</b>	<b>P.T.Max</b>	<b>P.P.Min</b>	<b>P.P.Max</b>
<b>Liderazgo de las Autoridades</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>135</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
Formación Profesional	11	11	55	1	5
Proyección Social	8	8	40	1	5
Gestión Institucional	8	8	40	1	5
<b>Clima Organizacional</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>150</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
Espíritu de Equipo	5	5	25	1	5
Relaciones Interpersonales	7	7	35	1	5
Nivel de Flexibilidad	10	10	50	1	5
Nivel de Motivación	8	8	40	1	5

**Donde**

P.T.Min. **Puntaje Total mínimo**

P.T.Max. **Puntaje Total máximo.**

P.P.Min. **Puntaje Promedio mínimo.**

P.P.Max. **Puntaje Promedio máximo**

**Observación 4.**

Para calificar los Niveles del Liderazgo de las Autoridades y el Clima Organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo y de sus respectivas dimensiones se realizó en base a los puntajes promedios obtenidos en la encuesta ejecutada para la investigación realizada y el criterio tomado es el siguiente:

**CUADRO C**

<b>NIVELES DEL LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DIMENSIONES RESPECTIVOS</b>	
<b>NIVELES</b>	<b>INTERVALO DE LOS PUNTAJES PROMEDIOS</b>
Muy Malo	[1.00 – 1.80 >
Malo	[1.80 – 2.60 >
Regular	[2.60 – 3.40>
Bueno	[3.40 – 4.20 >
Muy Bueno	[4.20 – 5.00 ]

**5.1.2 Análisis descriptivo de la variable liderazgo de las autoridades y clima organizacional y dimensiones.**

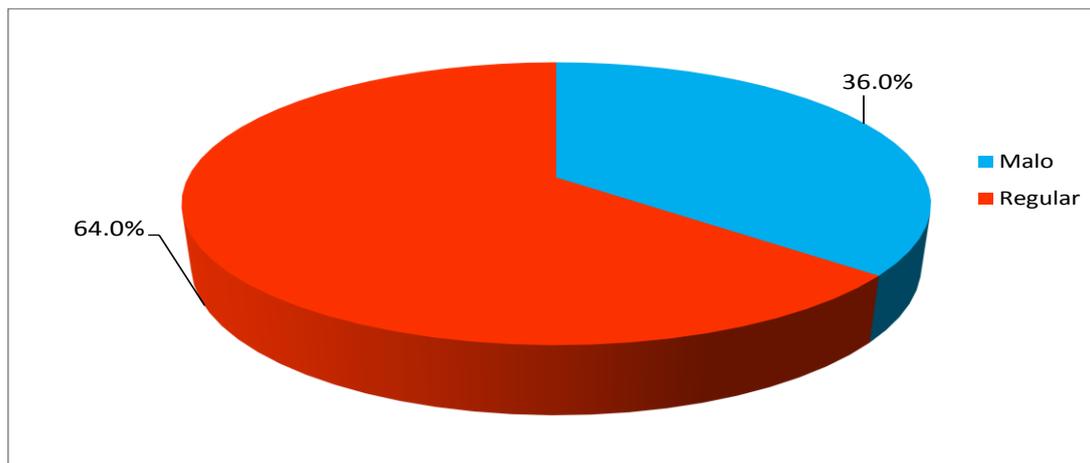
**CUADRO 1**

**NIVELES DE LIDERAZGO DE AUTORIDADES EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

<b>Niveles de Calidad</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulada (%)</b>
Malo	32	36.0	36.0
Regular	57	64.0	100.0
Total	89	100.0	

GRÁFICO 1

**NIVELES DE LIDERAZGO DE AUTORIDADES EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO**



Se observa del CUADRO 1 y GRÁFICO 1, que respecto a los niveles de LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **64%** de los encuestado considera que es **Regular**; y el **36%**, **Malo**.

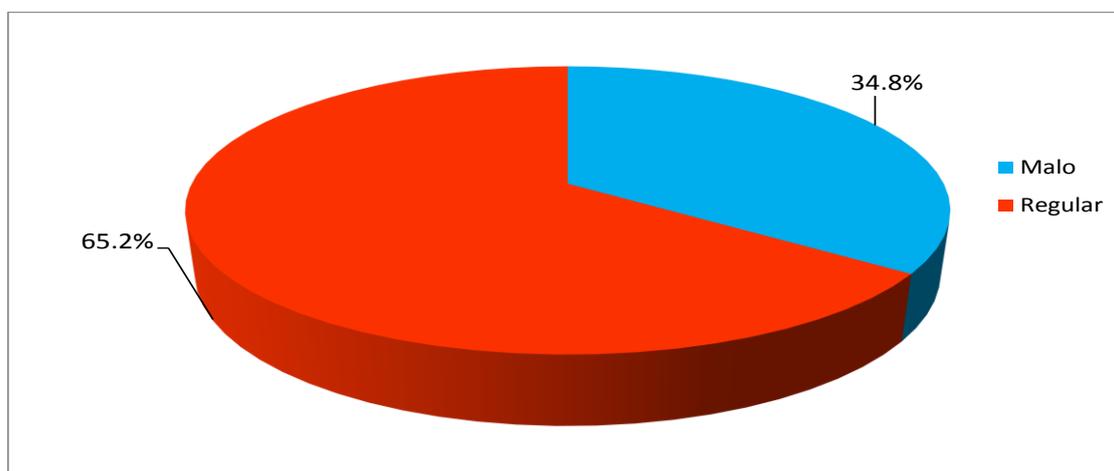
CUADRO 2

**NIVELES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Malo	31	34.8	34.8
Regular	58	65.2	100.0
Total	89	100.0	

## GRÁFICO 2

**NIVELES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA FACULTAD DE  
DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO**



Se observa del CUADRO 2 y GRÁFICO 2, que respecto a los niveles de FORMACIÓN PROFESIONAL en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **65.2%** de los encuestado considera que es **Regular**; y el **34.8%**, **Malo**.

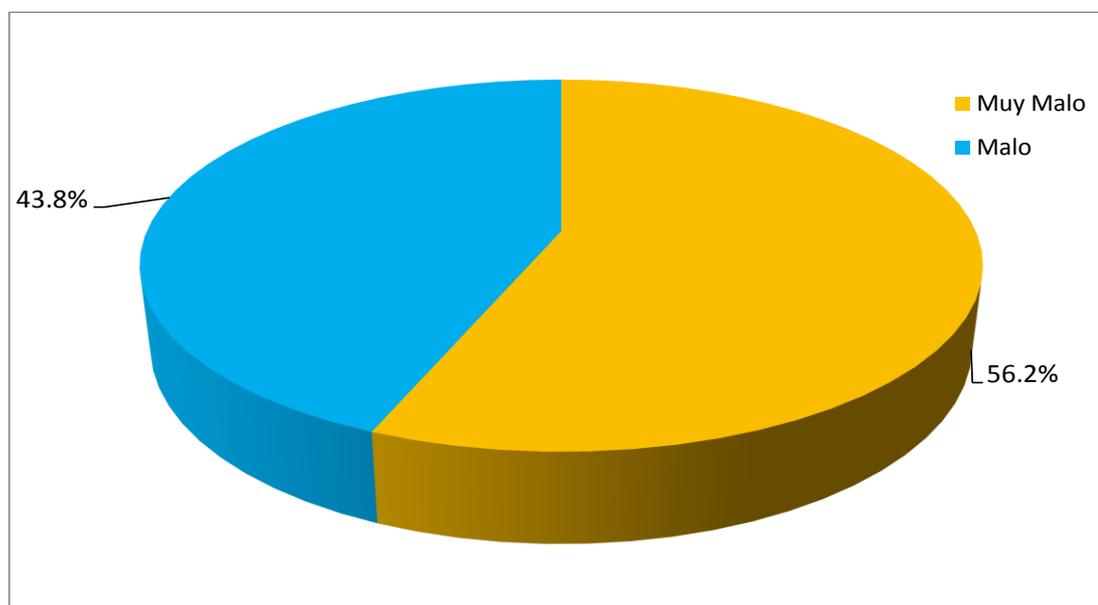
## CUADRO 3

**NIVELES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN LA FACULTAD DE DERECHO DE  
LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Muy Malo	50	56.2	56.2
Malo	39	43.8	100.0
Total	89	100.0	

GRÁFICO 3

**NIVELES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**



Se observa del CUADRO 3 y GRÁFICO 3, que respecto a los niveles de PROYECCIÓN SOCIAL en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **43.8%** de los encuestado considera que es **Malo**; y el **56.8%**, **Muy Malo**.

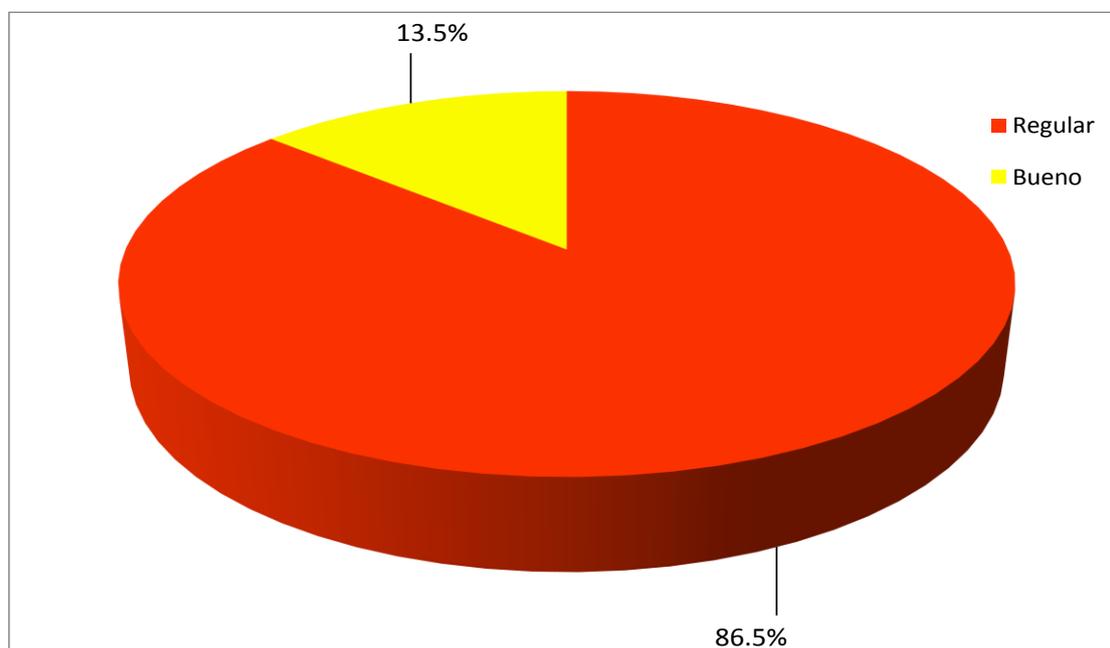
CUADRO 4

**NIVELES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Regular	77	86.5	86.5
Bueno	12	13.5	100.0
Total	89	100.0	

## GRÁFICO 4

**NIVELES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE DERECHO  
DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**



Se observa del CUADRO 4 y GRÁFICO 4, que respecto a los niveles de GESTIÓN INSTITUCIONAL en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **86.5%** de los encuestado considera que es **Regular**; y el **13.5%**, **Bueno**.

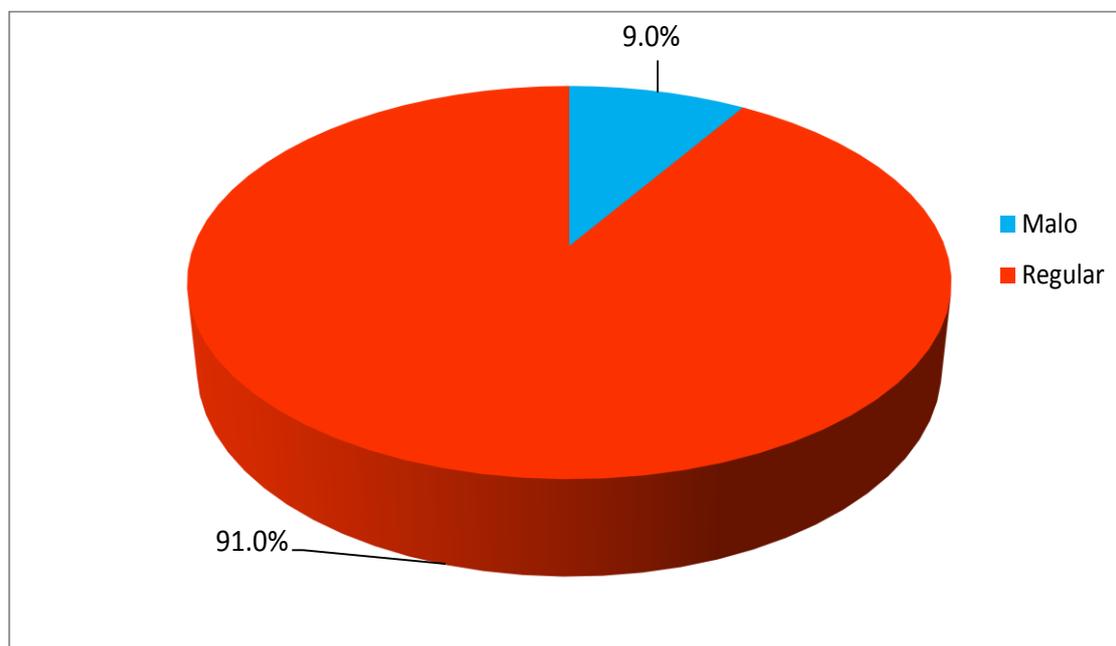
## CUADRO 5

**NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE DERECHO  
DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Malo	8	9.0	9.0
Regular	81	91.0	100.0
Total	89	100.0	

GRÁFICO 5

**NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**



Se observa del CUADRO 5 y GRÁFICO 5, que respecto a los niveles del CLIMA ORGANIZACIONAL en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **91%** de los encuestado considera que es **Regular**; y el **9%**, **Malo**.

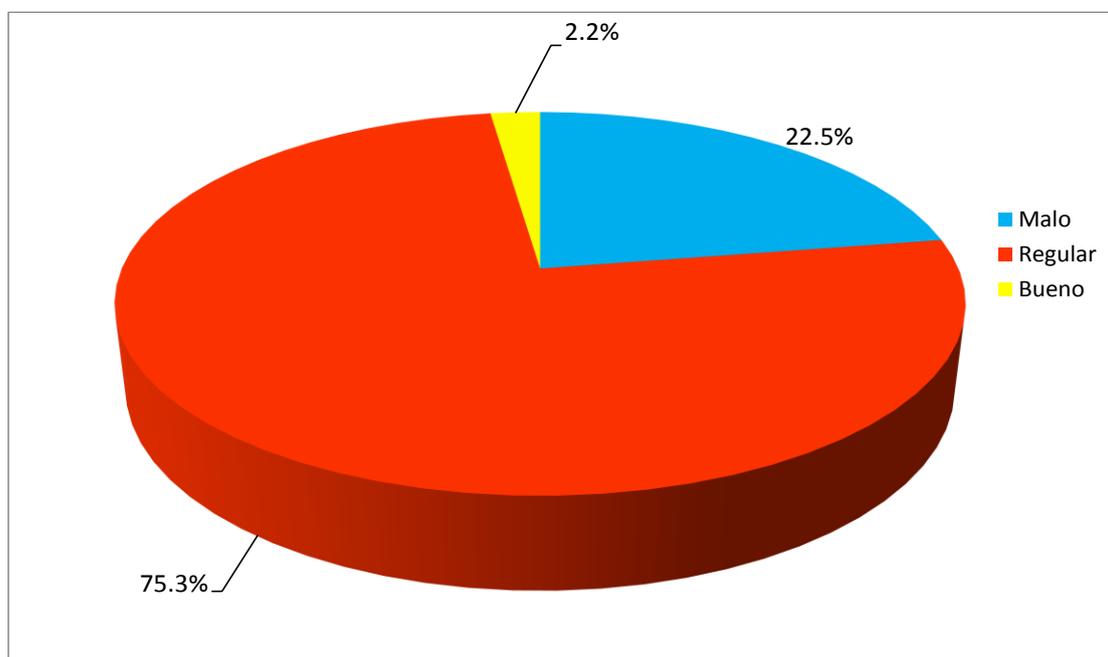
CUADRO 6

**NIVELES DE ESPÍRITU DE EQUIPO EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Malo	20	22.5	22.5
Regular	67	75.3	97.8
Bueno	2	2.2	100.0
Total	89	100.0	

## GRÁFICO 6

**NIVELES DE ESPÍRITU DE EQUIPO EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**



Se observa del CUADRO 6 y GRÁFICO 6, que respecto a los niveles de ESPÍRITU DE EQUIPO en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **75.3%** de los encuestado considera que es **Regular**; el **22.5%**, **Malo** y el **2.2%**, **Bueno**.

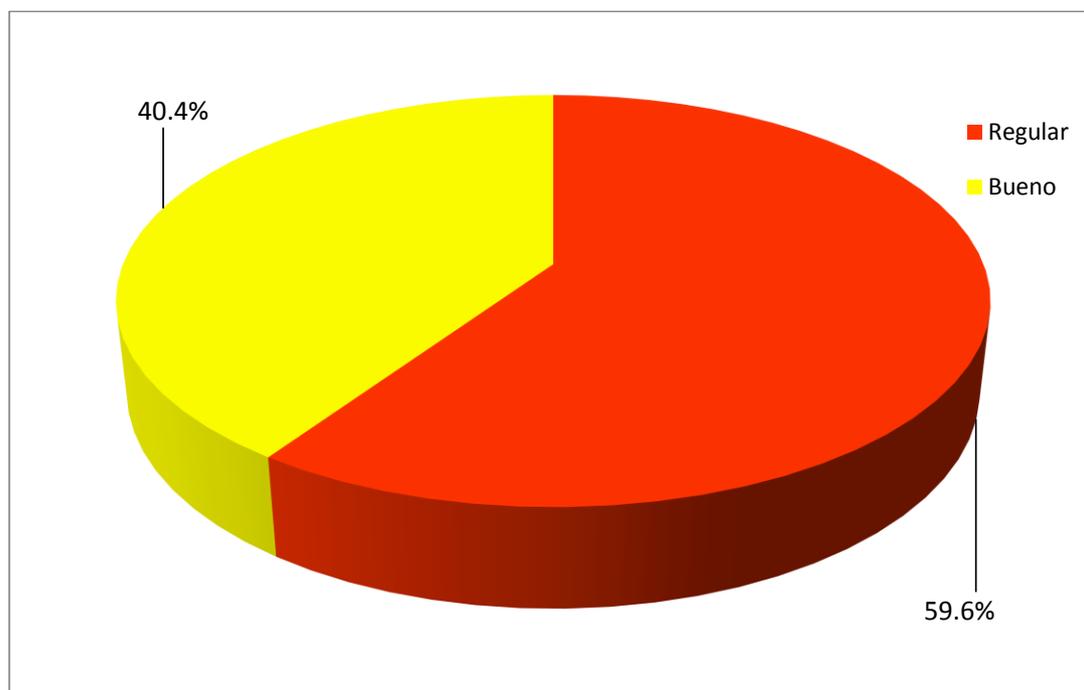
## CUADRO 7

**NIVELES DE RELACIONES INTERPERSONALES EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Regular	53	59.6	59.6
Bueno	36	40.4	100.0
Total	89	100.0	

## GRÁFICO 7

**NIVELES DE RELACIONES INTERPERSONALES EN LA FACULTAD DE  
DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**



Se observa del CUADRO 7 y GRÁFICO 7, que respecto a los niveles de RELACIONES INTERPERSONALES en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **59.6%** de los encuestado considera que es **Regular**; y el **40.4%**, **Malo**.

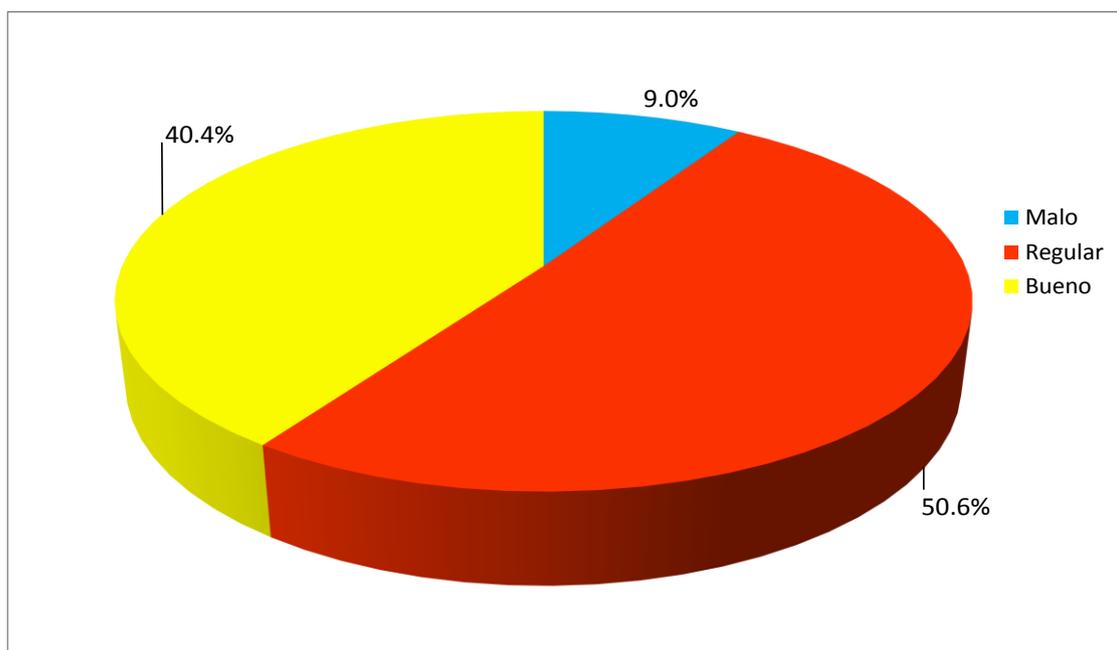
## CUADRO 8

**NIVELES DE FLEXIBILIDAD EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Malo	8	9.0	9.0
Regular	45	50.6	59.6
Bueno	36	40.4	100.0
Total	89	100.0	

## GRÁFICO 8

**NIVELES DE FLEXIBILIDAD EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

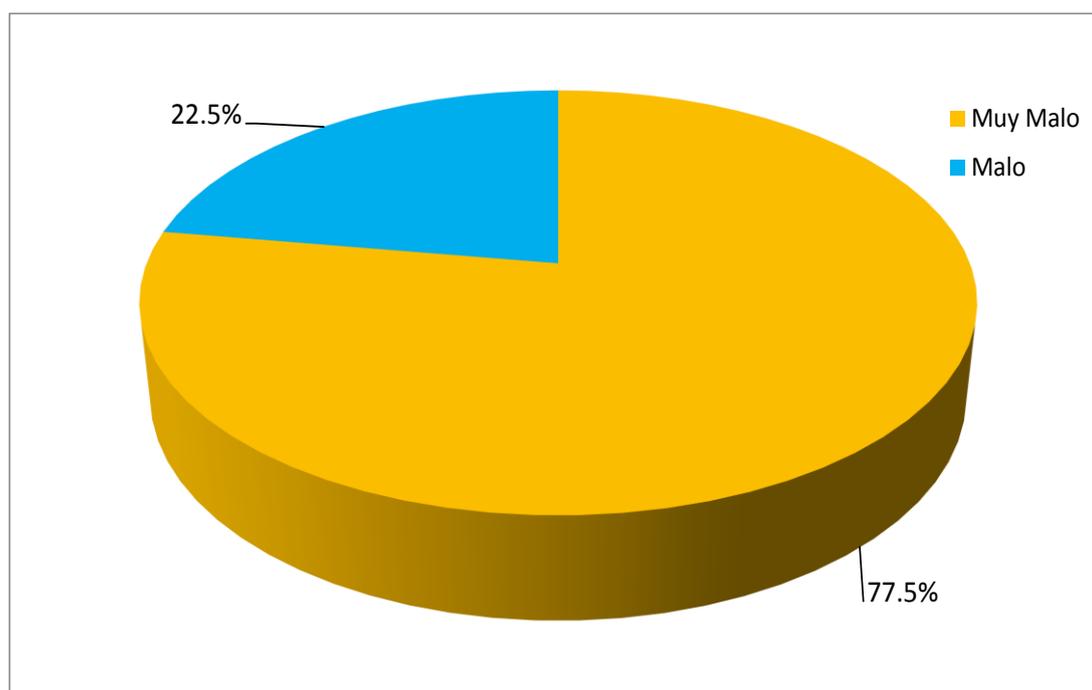


Se observa del CUADRO 8 y GRÁFICO 8, que respecto a los niveles de FLEXIBILIDAD en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **40.4%** de los encuestados considera que es **Bueno**; el **50.6%**, **Regular** y el **9%**, **Malo**.

## CUADRO 9

**NIVELES DE MOTIVACIÓN EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Niveles de Calidad	Frecuencias	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulada (%)
Muy Malo	69	77.5	77.5
Malo	20	22.5	100.0
Total	89	100.0	

**GRÁFICO 9****NIVELES DE MOTIVACIÓN EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHICLAYO.**

Se observa del CUADRO 9 y GRÁFICO 9, que respecto a los niveles de MOTIVACIÓN en la facultad de Derecho de la universidad de Chiclayo: el **77.5%** de los encuestados considera que es **Malo**; y el **22.5%**, **Muy Malo**.

## 5.2 Contrastación de Hipótesis

### 5.2.1 Bases teóricas para la contrastación de hipótesis

#### PRUEBAS DE HIPÓTESIS PARA LA CORRELACIÓN DE DOS VARIABLES

Para lograr algunos de los objetivos trazados del trabajo de investigación que estamos realizando, se hará en base a la validación de las siguientes pruebas de **Hipótesis**

$$\begin{cases} H_0: \text{Entre las variables X e Y } \underline{\text{No existe}} \text{ una relación significativa} \\ H_1: \text{Entre las variables X e Y } \underline{\text{existe}} \text{ una relación significativa} \end{cases}$$

#### COEFICIENTES DE CORRELACIÓN POR RANGOS DE SPEARMAN

Sea  $X = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$  e  $Y = (y_1, y_2, y_3, \dots, y_n)$  dos pares de variables.

En lugar de utilizar los valores precisos de las variables **X** e **Y**, los datos pueden ordenarse según su tamaño, importancia, etc utilizando los números **1,2,3,....., n** a los cuales se les llama rangos de estas variables. Entonces el Coeficiente de Correlación por Rangos de Spearman mide el grado de relación o asociación de estas variables están dados por:

$$rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Donde**

$$D_i = R_{X_i} - R_{Y_i}$$

$R_{X_i}$  : Rango de la variable de la variable  $x$

$R_{Y_i}$  : Rango de la variable de la variable  $Y$

$n$  : número de pares de valores  $(X;Y)$  o tamaño muestral

## Hipótesis

$$\begin{cases} H_0: \rho=0 & (\text{Entre las variables X e Y } \underline{\text{No existe}} \text{ una relación significativa )} \\ H_1: \rho \neq 0 & (\text{Entre las variables X e Y } \underline{\text{existe}} \text{ una relación significativa )} \end{cases}$$

## Decisión

Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .

Es decir, si el valor de significancia  $p$  correspondiente al coeficiente de correlación  $\rho$  es menor que al nivel de significancia  $\alpha$ , se rechaza  $H_0$ .

Por ejemplo se acostumbra tomar  $\alpha = 0.05$

### 5.2.2 Contratación de la hipótesis general

#### Hipótesis Principal

**H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el Clima Organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

**H0:** No existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el Clima Organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

## CUADRO 10

**PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DEL COEFICIENTE DE CORRELACION POR RANGO DE SPEARMAN PARA LA RELACION ENTRE EL LIDERAZGO DE AUTORIDADES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD EN ESTUDIO.**

Variables	<i>rho</i>	Liderazgo de Autoridades	Clima Organizacional
Liderazgo de Autoridades	Coeficiente de correlación	1.000	0.410*
	p-valor de significancia	.	0.000
	<i>n</i>	89	89
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	0.410*	1.000
	p-valor de significancia	0.000	.
	<i>n</i>	89	89

*p* < 0.05\*

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , rechazamos  $H_0$ , es decir que entre el liderazgo de autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.

### 5.2.3 Contrastación de la hipótesis secundarias

#### Sub Hipótesis N° 1

**H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

**Ho:** No existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

## CUADRO 11

**PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DEL COEFICIENTE DE CORRELACION POR RANGO DE SPEARMAN PARA LA RELACION ENTRE EL LIDERAZGO DE AUTORIDADES Y EL ESPÍRITU DE EQUIPO EN LA FACULTAD EN ESTUDIO.**

Variables	<i>rho</i>	Liderazgo de Autoridades	Espíritu de Equipo
Liderazgo de Autoridades	Coeficiente de correlación	1.000	-0.179*
	p-valor de significancia	.	0.093
	<i>n</i>	89	89
Espíritu de Equipo	Coeficiente de correlación	-0.179*	1.000
	p-valor de significancia	0.093	.
	<i>n</i>	89	89

*p* < 0.05\*

Como  $p = 0.093 < \alpha = 0.05$ , **no rechazamos  $H_0$** , es decir que no hay evidencias estadísticas para afirmar que; entre el liderazgo de autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo existe una relación estadísticamente significativa.

### Sub Hipótesis N° 2

**H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

**Ho:** No existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

## CUADRO 12

**PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DEL COEFICIENTE DE CORRELACION POR RANGO DE SPEARMAN PARA LA RELACION ENTRE EL LIDERAZGO DE AUTORIDADES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA FACULTAD EN ESTUDIO.**

Variables	<i>rho</i>	Liderazgo de Autoridades	Relaciones Interpersonales
Liderazgo de Autoridades	Coeficiente de correlación	1.000	-0.098*
	p-valor de significancia	.	0.360
	<i>n</i>	89	89
Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	-0.098*	1.000
	p-valor de significancia	0.360	.
	<i>n</i>	89	89

*p* < 0.05\*

Como  $p = 0.360 \not< \alpha = 0.05$ , **no rechazamos  $H_0$** , es decir que no hay evidencias estadísticas para afirmar que entre el liderazgo de autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.

### Sub Hipótesis N° 3

**H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

**Ho:** No existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

## CUADRO 13

**PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DEL COEFICIENTE DE CORRELACION POR RANGO DE SPEARMAN PARA LA RELACION ENTRE EL LIDERAZGO DE AUTORIDADES Y EL NIVEL DE FLEXIBILIDAD EN LA FACULTAD EN ESTUDIO.**

Variables	<i>rho</i>	Liderazgo de Autoridades	Nivel de Flexibilidad
Liderazgo de Autoridades	Coeficiente de correlación	1.000	0.457*
	p-valor de significancia	.	0.000
	<i>n</i>	89	89
Nivel de Flexibilidad	Coeficiente de correlación	0.457*	1.000
	p-valor de significancia	0.000	.
	<i>n</i>	89	89

*p* < 0.05\*

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , rechazamos  $H_0$ , es decir que entre el liderazgo de autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.

#### Sub Hipótesis N°4

**H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

**Ho:** No existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.

## CUADRO 14

**PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DEL COEFICIENTE DE CORRELACION POR RANGO DE SPEARMAN PARA LA RELACION ENTRE EL LIDERAZGO DE AUTORIDADES Y EL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN LA FACULTAD EN ESTUDIO.**

Variables	<i>rho</i>	Liderazgo de Autoridades	Nivel de Motivación
Liderazgo de Autoridades	Coeficiente de correlación	1.000	0.530*
	p-valor de significancia	.	0.000
	<i>n</i>	89	89
Nivel de Motivación	Coeficiente de correlación	0.530*	1.000
	p-valor de significancia	0.000	.
	<i>n</i>	89	89
<i>p</i> < 0.05*			

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , rechazamos  $H_0$ , es decir que entre el liderazgo de autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- En relación a la Hipótesis Principal de acuerdo a los datos encontrados se rechaza la hipótesis nula, como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , **rechazamos  $H_0$** , es decir, que entre el liderazgo de autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa. Esto concuerda con lo que nos manifiesta Loayza Gallegos, Xiomara (2010) en su tesis denominada **“Relación entre el liderazgo de los Directores y el Clima Institucional docente en las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Pro de los Olivos”**, quien concluyó en que el liderazgo de los directores se correlaciona positivamente con el clima institucional docente en las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Pro de los Olivos ya que alcanzaron los valores necesarios considerados en las tablas estadísticas respectivas. Es concordante con lo que señala Zuñiga Muñoz, Marcial René (2010) con su tesis denominada **“Estilo de Liderazgo de los Decanos y Clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010”**, prueba su hipótesis principal, el estilo de liderazgo del decano influye en el clima organizacional de la UNAC. Asimismo es concordante con lo que expresa Lozada León, Luisa A. (2013) quien concluye en que un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados.

Esta concordancia se debe a que los diferentes tipos de liderazgo que poseen las autoridades en los 04 (cuatro) estudios, son determinantes en el clima institucional que existe en dichas instituciones.

- En relación a la Sub Hipótesis N° 3 de acuerdo a los datos encontrados se rechaza la hipótesis nula, como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , **rechazamos  $H_0$** , es decir, que entre el liderazgo de autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa. Esto es concordante con lo que nos manifiesta Brunet (1987) respecto a la Flexibilidad que es la facilidad de adaptarse a los

cambios introduciendo novedades, involucrando a la voluntad de la organización para transformar ciertos elementos que ya existen o mejorarlos en beneficio de la misma.

Esta concordancia se debe a que toda organización que posee líderes flexibles logra tener resultados exitosos como consecuencia de clima organizacional que perciben sus integrantes.

- En relación a la Sub Hipótesis N° 4 de acuerdo a los datos encontrados se rechaza la hipótesis nula, como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , **rechazamos  $H_0$** , es decir, que entre el liderazgo de autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa. Este hallazgo es concordante con lo que manifiesta Acosta Zapata, Ana Catalina; Bedoya Bedoya, Daniel Alexander; y Ospina Castrillón, Claudia Inés (2008), en su tesis titulada “**Modelo de Liderazgo Transformacional Aplicable a Directivos Docentes de Acuerdo con las Políticas Educativas del Actual Contexto**”, en la que concluyen en que liderazgo transformacional busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líderes para lograr entusiasmar a sus colaboradores a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar; y concordante con los estudios realizados por Cordero Leal, Olfa Vesaida (2006) en su tesis “**Caracterización de los Tipos de Liderazgo Utilizados por los Directores de Escuelas Eficaces del Area Metropolitana De Caracas**” en los que se concluye en que es necesario dar fin con los diferentes vicios administrativos y pedagogicos que a lo largo del tiempo lo que han logrado es el deterioro de la calidad de la educación y que esto solo es posible con un director formado bajo las líneas de ser un líder transformacional, situacional y participativo que maneje masas e involucre y comprometa a todos los actores escolares a dar lo mejor de si para el logro de lo establecido en los proyectos pedagogicos del plantel, que no es otra cosa que determinar las necesidades de sus instituciones y desbordar todo el desarrollo de los contenidos academicos al logro de las metas

establecidas. Así mismo concuerda con lo que señala Chiavenato (2007) respecto a que el ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivaciones para determinadas conductas. Estas concordancias se debe a que en dichos estudios se denota que un líder que motiva a su personal contantemente generara un adecuado clima organizacional y por ende el exito de la institución.

## CONCLUSIONES

1. Entre el liderazgo de autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.
2. No existen evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.
3. No existen evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo.
4. Entre el liderazgo de autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.
5. Entre el liderazgo de autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo, existe una relación estadísticamente significativa.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Universidad de Chiclayo, elaborar y ejecutar programas para el mejoramiento del liderazgo, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable a todos los integrantes de la Institución Universitaria con la finalidad de que puedan cumplir eficientemente su labor educativa y a fin de enmendar deficiencias y limitaciones. Asimismo hacerlo extensivo a otras instituciones educativas del sector.
2. Promover estudios que de manera experimental determinen la relación que tiene el Liderazgo de las autoridades con el espíritu de equipo en las instituciones educativas superiores con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan.
3. Establecer líneas de investigación para poder determinar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones interpersonales pues ello conllevara a un ambiente cordial y a promover buenas relaciones humanas.
4. Respecto al nivel de flexibilidad, Promover dinámicas y técnicas participativas que permitan adquirir habilidades de empatía autoestima, control y manejo emocional en el trabajo mejorando los niveles de comunicación y por ende el nivel de flexibilidad.
5. Respecto al nivel de motivación se recomienda a las autoridades definir planes de reconocimiento para el personal, incentivar un sistema de incentivos laborales (premios económicos o recompensas no monetarias, o implementar promociones por las actividades y aportes realizados, reconocimiento por trabajos destacados que demuestren valor agregado. como parte de las compensaciones para reforzar los niveles de satisfacción y motivación del personal, se necesita dar reconocimiento cuando el trabajo es bien hecho y cuando se están cumpliendo las metas y objetivos de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

- Acosta, A., Bedoya, D. & Ospina, C. (2008). *Modelo de liderazgo transformacional aplicable a directivos docentes, de acuerdo con las políticas educativas del actual contexto* (Tesis para optar el título de Especialista en gestión del talento humano y la productividad), Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro* (Tesis Doctoral en Didáctica y Organización Escolar). Universidad de Alcalá, Madrid, España.
- Aguado, M. (2012). *Clima Organizacional de Una Institución Educativa de Ventanilla según la Perspectiva de los Docentes*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Agudelo, O. (2015). Caracterización de las Prácticas de Talento Humano en Empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), p. 1-25. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-1.pdf>.
- Alcalá, E. (2011). *El Clima Organización en una Institución Pública Superior* (Tesis para obtener el título de Licenciada en Ciencias Empresariales), Universidad de Papaloapan –Campus Tuxtepec, San Juan Bautista de Tuxtepec, Oaxaca, México.
- Anzieu D., Martin J.Y (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.
- Bonifaz C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf).

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F., México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México D.F., México: Trillas.
- Cabrera, G. (1999, Noviembre). Clima Organizacional en las Empresas Chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*, 1(2). Recuperado de <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>. Consultado 20.10.2015.
- Campos, L. (2012) *Estilo De Liderazgo Directivo Y Clima Organizacional En Una Institución Educativa Del Distrito De Ventanilla –Región Callao* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos* (Tesis para optar el grado académico de doctora en educación), Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los Tipos de Liderazgo Utilizados por los Directores de Escuelas Eficaces del Area Metropolitana de Caracas* (Tesis para optar el título de Magister en Educacion con mecion en Gerencia Educativa), Universidad Catolica Andres Bello, Caracas, Venezuela.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de administración*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Espinoza, M. J (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima, Perú: Edias S.A.

- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional: caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.* (Tesis para optar el Grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Gamarra, M. (2010). *Estilo De Liderazgo De Las Docentes De Educación Inicial De Las Instituciones Educativas Del Distrito Callao* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* (Tesis para optar el grado de magíster con Mención en Gestión de la Educación), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima Perú.
- García, M. (2009, Julio-Diciembre). Clima Organizacional y Su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración/ Universidad Del Valle*, No. 42, p. 43, 62. Recuperado de [https://www.academia.edu/4800759/Clima\\_Organizacional\\_y\\_su\\_Diagn%C3%B3stico\\_Una\\_aproximaci%C3%B3n\\_Conceptual\\_THE\\_ORGANIZATIONAL\\_CLIMATE\\_AND\\_ITS\\_DIAGNOSIS\\_A\\_CONCEPTUAL\\_APPROXIMATION](https://www.academia.edu/4800759/Clima_Organizacional_y_su_Diagn%C3%B3stico_Una_aproximaci%C3%B3n_Conceptual_THE_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_AND_ITS_DIAGNOSIS_A_CONCEPTUAL_APPROXIMATION).
- Gonzales, H. y Gonzales, L. (2010). *Clima Organizacional*. Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales. VI Jornadas de Sociología de la UNLP llevadas a cabo en la Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 24.

p.157-194. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3506/2241>

Gutiérrez, C. (2014). *Clima Organización en las Comunidades Educativas* (Seminario de Graduación para optar el título de Pedagogía en Biología y Ciencias de la Naturaleza), Universidad Austral del Chile, Valdivia, Chile.

Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*. México D.F, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hill, N (1996). *Piense y hágase rico*. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/Admon-Piense\\_y\\_Hagase\\_Rico%20PDF.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Admon-Piense_y_Hagase_Rico%20PDF.pdf)

James, E. R. y Lindsey, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/339977116/Administracion-y-Control-de-La-Calidad-1>.

Loayza, X. (2010). *Relación entre el liderazgo de los Directores y el Clima Institucional docente en las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Pro de los Olivos* (Tesis para optar el Grado de Maestría en Gerencia Educativa), Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Lozada, E. (2011). *Clima Organizacional y Gestión Directiva en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal* (Tesis para optar el Grado de Maestría en Educación - Mención Docencia e Investigación Universitaria), Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Lozada, L. (2013). *Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba* (Tesis

para obtener el título de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa), Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.

Manríquez, E. (2008). Clima organizacional en organizaciones educativas. Texto Gestión escolar - Proyecto educativo.

Manrique, M. (2011). *El Liderazgo del Director como Factor Determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio Evangélico Mixto Alfa y Omega* (Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en Proyectos Educativos), Universidad Panamericana, Huehuetenango, Guatemala.

Marques de Lima Rúa, O. (2009). *Implicaciones del liderazgo y del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales estudio del caso del ayuntamiento de la Póvoa de Varzim (Portugal)* (Tesis del Programa de Doctorado en Economía de la Empresa), Universidad de Rioja, España.

Mendoza, I. (2005). *Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional* (Tesis Doctoral), Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala, México.

Molina, N. y Pérez, I. (2006, Diciembre). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma*, 27 (2), p.1-19. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/3770>

Molinar, M. & Velásquez, L. M (2007). *Liderazgo en la Labor Docente*. México D. F., México: Trillas.

Molocho, N. (2009). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009* (Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Morocho, C. (2010) *“Liderazgo Transformacional Y Clima Organizacional De Las Instituciones Educativas De La Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao”* (Tesis Para Optar el Grado Académico de Maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de la Administración. Casos y Prácticas*. México D.F, México: Trillas.
- Narváez, T. (2006). *Clima organizacional y desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Francisco Bolognesi y Cervantes UGEL Nº 05* (Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa), Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Orellana G., Bossio S. y Jaime J. (2014). *Evaluación de la Identidad Corporativa de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional del Centro del Perú GT2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Facultad de Ciencias de la Comunicación UNCP*. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Orellana-Bossio-Jaime.pdf>. Consultado 21.12.2015.
- Palomino, P. *Últimas Tendencias en el Estudio Sobre Liderazgo. Revisión de la Literatura. Seminario Permanente De Ciencias Sociales*. Cuenca, España: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca. Recuperado de <https://previa.uclm.es/cu/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas), Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Pérez, G., Rojas, M. y Arango, M. (2007). *El Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales: Una Aproximación a su Caracterización en Antioquia*. Medellín, Colombia: Ed. Universidad Pontificia Bolivariana.

- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas* (Tesis Doctoral), Universitat Jaume, Castellón, España.
- Quesada, T. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012* (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnostico Organizacional*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/100690303/Libro-Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez>.
- Rodríguez, A. (2014). *Liderazgo y Clima Laboral* (Trabajo Académico para optar el grado de Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13312/1/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf>.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Sepúlveda, L. (2009) *Caracterizar las Variables del Liderazgo Transformacional que perciben los Seguidores de las Organizaciones No Gubernamentales ONG* (Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al Título de “Magíster en Ingeniería Administrativa), Universidad Nacional de Colombia Sede de Medellín Facultad de Minas Escuela de Ingeniería de La Organización, Medellín, Colombia.
- Zarate, D. (2010) *“Liderazgo directivo y el desempeño docente e instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”* (Tesis Para optar

el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Zúñiga, M. (2010). *Estilo de Liderazgo de los Decanos y Clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010* (Tesis para optar el Grado de Maestría en Administración Estratégica de Empresas) Universidad Nacional del Callao, Lima, Perú.

# *A N E X O S*

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones
Qué relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo de las autoridades y el clima organizacional en la Facultad de Derecho de Universidad de Chiclayo Año 2015.	<b>V.1.:</b> Liderazgo de las autoridades académicas.  <b>V.2.:</b> Clima organizacional docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación Profesional</li> <li>Proyección Social</li> <li>Gestión institucional</li> <li>Espíritu en equipo</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Nivel de flexibilidad</li> <li>Nivel de motivación</li> </ul>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Explicación de Variables	Indicadores
1. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?	1. Determinar la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el espíritu de equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	1. Existe relación entre el liderazgo de las autoridades y el espíritu en equipo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	<b>Variable 1:</b>  <b>Liderazgo.</b> Capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos.	<b>Variable 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formación Profesional.</b> Dominio de conocimientos y desarrollo de habilidades.</li> <li><b>Proyección Social.</b> Programas para egresados, planes de capacitación institucional, convenios interinstitucionales.</li> <li><b>Gestión Institucional.</b> Programa y ejecuta actividades pedagógicas y administrativas, organiza procedimientos administrativos, aplica principios y criterios que reglamentan la Gestión.</li> </ul>
2. ¿Cómo se relaciona el liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?	2. Establecer la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	2. Existe relación entre el liderazgo de las autoridades académicas y las relaciones interpersonales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.		
3. ¿Qué relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?	3. Conocer la relación que existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	3. Existe relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de flexibilidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	<b>Variable 2:</b>  <b>Clima Organizacional.</b> Percepción de los trabajadores respecto a la institución en que laboran, la cual depende del aspecto físico (espacio de trabajo), aspecto emocional, y el aspecto formal que influyen en el comportamiento de cada miembro de la organización.	<b>Variable 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Espíritu de equipo.</b> Objetivo común, participación, colaboración, identificación institucional, integración.</li> <li><b>Relaciones interpersonales.</b> Madurez, respeto, confianza, compañerismo y cordialidad.</li> <li><b>Nivel de Flexibilidad.</b> Actitud hacia las condiciones de trabajo, tolerancia al conflicto, adaptación al cambio.</li> <li><b>Nivel de Motivación.</b> Impulso, entusiasmo, interés, aceptación, sistema de confianza, condiciones físicas.</li> </ul>
4. ¿Cómo se relaciona el liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015?	4. Determinar la relación entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.	4. Existe relación existe entre el liderazgo de las autoridades y el nivel de motivación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chiclayo Año 2015.		

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

Alumno: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_ Docente: \_\_\_\_\_ Administrativo: \_\_\_\_\_

Condición laboral: Nombrado \_\_\_\_\_ Contratado \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

A continuación le presentamos un cuestionario compuesto por 60 ítems que intentan evaluar la percepción que usted tiene en relación con liderazgo de las autoridades de la Universidad de Chiclayo. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales por lo que deben ser respondidas con honestidad, marcando con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 al 5 como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

Mi trabajo es aburrido:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES						
FORMACION PROFESIONAL		1	2	3	4	5
1	¿Las autoridades son ejemplos de personas en su vida laboral y social?					
2	¿Las autoridades tienen el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?					
3	¿Las autoridades demuestran eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones?					
4	¿Las autoridades tienen cualidades indispensables para desarrollarse en el cargo?					
5	¿Las autoridades solucionan adecuadamente los conflictos que se presentan en la institución?					
6	¿Las autoridades son democráticas en el desarrollo de sus funciones?					
7	¿Las autoridades muestran diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida?					
8	¿Las autoridades muestran un estilo autoritario?					

9	¿Tiene buen autodomio, sabiendo controlar y dominar sus emociones, sentimientos o carácter al tratar con sus subordinados?					
10	¿Las autoridades logran el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la institución?					
11	¿Las autoridades son capaces de plantear discusiones sobre temas de actualidad?					
12	¿Las autoridades tienen facilidad y soltura para expresarse verbalmente?					
13	¿Cree usted que las autoridades buscan sus propios intereses antes que los de la institución?					
14	¿Las autoridades son agradables y educadas en el trato con sus subordinados?					
15	¿Se deja llevar por sus afinidades, simpatías o antipatías, con respecto al personal a sus cargos, a la hora de tomar decisiones, hablar con ellos, etc.?					
<b>PROYECCION SOCIAL</b>						
16	¿Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica, bienestar institucional y proyección social?					
17	¿Existen convenios educativos firmados con otras instituciones nacionales e internacionales para prácticas profesionales y pasantías?					
18	Las autoridades coordinan y promueven políticas de proyección social?					
19	¿Las autoridades impulsan la vinculación de la facultad con sus egresados?					
20	¿Las autoridades promueven programas de educación continua y extensión universitaria (seminarios, cursos, diplomados)?					
21	¿Las autoridades establecen relaciones de intercambio y cooperación con el mundo de trabajo mediante programas de capacitación acorde con las necesidades y retos de la comunidad?					
22	¿Las autoridades fortalecen las relaciones con otras universidades para el intercambio de experiencias y saberes que permitan impulsar su desarrollo?					
23	¿Existen programas y actividades orientadas a la permanente actualización en el ámbito jurídico de los profesionales titulados por la propia universidad?					

24	¿Existe en la facultad la participación activa de algún grupo de voluntarios para realizar acciones solidarias en la comunidad?					
25	¿Existen programas de intercambio y movilidad de docentes?					
26	¿Las autoridades se identifican con la problemática local y asume el reto de contribuir en la solución de dichos problemas?					
27	¿Las autoridades fomentan en los estudiantes una actitud de servicio y de compromiso con los sectores sociales menos favorecidos?					
28	¿Las autoridades ejecutan proyectos de desarrollo socio educativa y cultural ampliando su cobertura a la comunidad?					
29	¿ Las autoridades promueven en los estudiantes el espíritu de responsabilidad social?					
30	¿Ofrece la Facultad capacitaciones para los docentes?					
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>						
31	¿Las autoridades logran organizar comisiones o equipos de trabajo para tratar diferentes asuntos de la institución?					
32	¿Las autoridades demuestran organización del personal y sus funciones?					
33	¿Las autoridades facilitan oportunidades de capacitación al personal docente?					
34	¿Existen reglamentos que contemplen los derechos deberes y régimen disciplinario de estudiantes, docentes y personal administrativo?					
35	¿Existe un sistema de evaluación de desempeño docente?					
36	¿Las autoridades trabajan para una gestión institucional innovadora, eficiente, eficaz, transparentes, democrática y con responsabilidad social?					
37	¿Existen políticas institucionales para la formación curricular?					
38	¿Las autoridades hacen respetar y hacen cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas?					
39	¿Las autoridades fomentan y logran la colaboración y participación de actividades académicas y administrativas?					
40	¿Las autoridades demuestran interés en alcanzar resultados en la formación de los estudiantes, y en el desarrollo docente e institucional?					

<b>41</b>	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?					
<b>42</b>	¿Existen políticas o normativas institucionales que rigen los procesos de aprendizaje?					
<b>43</b>	¿Las autoridades gestionan oportunamente mejoras o la implementación de ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos, deportivos, entre otros)?					
<b>44</b>	¿Las autoridades promueven seminarios que estén relacionados con los cambios o actualizaciones del derecho y necesidades de la sociedad?					
<b>45</b>	¿Los cursos del currículo se encuentran actualizados con alguna innovación pedagógica?					

**MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

Alumno: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_ Docente: \_\_\_\_\_ Administrativo: \_\_\_\_\_

Condición laboral: Nombrado \_\_\_\_\_ Contratado \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

A continuación le presentamos un cuestionario compuesto por 60 ítems que intentan evaluar la percepción que usted tiene del Clima Organizacional de la Universidad de Chiclayo. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales por lo que deben ser respondidas con honestidad, marcando con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 al 5 como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

Mi trabajo es aburrido:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

CLIMA ORGANIZACIONAL						
ESPIRITU DE EQUIPO		1	2	3	4	5
1	¿Me siento a gusto de formar parte de la institución?					
2	¿Soy capaz de desarrollar adecuadamente todas las tareas que tengo asignadas?					
3	¿Me interesa el desarrollo de mi institución?					
4	¿Me molesta que las autoridades me encarguen ha ayudar a compañeros en tareas ajenas a las mías?					
5	¿En ocasiones celebramos cenas o comidas informales?					
6	¿La resolución de problemas se hace de forma conjunta por todos?					
7	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?					
8	¿Cualquier trabajador puede formar parte de un equipo de trabajo?					
9	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?					
10	¿Existe en la Facultad un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?					

11	¿Se siente identificado con los objetivos de la institución?					
12	¿Las decisiones se toman de manera autoritaria?					
13	¿La resolución de problemas se hace de forma conjunta por todos?					
14	¿Los conflictos internos se solucionan de forma autoritaria?					
15	¿Es habitual que las autoridades consulten con el personal administrativo las decisiones estratégicas?					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
16	¿En los almuerzos, comidas y demás momentos se forman subgrupos cerrados?					
17	¿Hay compañeros que mantienen contacto y comparten actividades fuera del trabajo?					
18	¿Los rumores son algo habitual en la institución?					
19	¿La relación con las autoridades es cordial y amistosa?					
20	¿Cuándo algo sale mal, las autoridades se preocupan más de buscar culpables que soluciones?					
21	¿Las autoridades se preocupan por los problemas personales y situación del personal administrativo, docentes y alumnos?					
22	¿La puerta de las oficinas de las autoridades siempre está abierta para realizar cualquier consulta o aportación?					
23	¿Cuándo veo a un compañero en apuros lo ayudo desinteresadamente?					
24	¿Las autoridades ofrecen un verdadero respeto a la comunidad universitaria?					
25	¿En ocasiones inicio o transmito rumores acerca de compañeros o suposiciones?					
26	¿Intento contrastar los rumores con la realidad?					
27	¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros y con las autoridades?					
28	¿Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente?					
29	¿La actitud innovadora y de mejora permanente son compartidas por autoridades, docentes, personal administrativo y alumnos?					

30	Quando las autoridades tienen que llamar la atención ¿lo hacen en privado y con buenos modos?					
<b>NIVEL DE FLEXIBILIDAD</b>						
31	¿Cuándo va a realizar alguna tarea tiene libertad para seleccionar los medios a utilizar?					
32	¿En su trabajo diario Usted decide cuáles son los objetivos a cumplir?					
33	¿Tiene Usted capacidad para organizar sus tiempos de trabajo durante la jornada?					
34	¿Conozco plenamente las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar?					
35	¿Las autoridades son flexibles con las demandas del personal administrativo, docentes y alumnos?					
36	¿La exigencia del trabajo le genera estrés?					
37	¿Mi facultad/institución se adapta bien a los cambios?					
38	¿Si tuviera la oportunidad de conseguir un puesto laboral en otra institución se iría?					
39	¿La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona?					
40	¿Los docentes se enteran de los resultados de las labores por medios informales?					
41	¿Las autoridades informan a los docentes sobre los resultados de las labores?					
42	¿Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores?					
43	¿La comunicación dentro de la institución es fluida y clara?					
44	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?					
45	¿Creo que el nivel de avance de mi trabajo depende muchos factores externos e internos?					
<b>NIVEL DE MOTIVACIÓN</b>						
46	¿La iluminación, espacio, niveles de ruido, mobiliario de mi área de trabajo es la adecuada?					
47	¿La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos?					

48	¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?					
49	¿Nuestras autoridades contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución?					
50	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?					
51	¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata?					
52	¿Está interesado lograr la excelencia en el desarrollo de sus habilidades a merced de sus esfuerzos?					
53	¿En mi opinión hay, en general, un buen ambiente de trabajo?					
54	¿Las autoridades tienen establecido un programa de recompensas o incentivos para las aportaciones?					
55	¿La dirección ofrece incentivos para la consecución de los objetivos?					
56	¿El sistema de remuneración en la Facultad es equitativo?					
57	¿En comparación con otros compañeros considero que mi remuneración es justa?					
58	¿Creo que mi salario se ajusta a las tareas que desempeño y a la titulación que poseo?					
59	¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?					
60	¿Las responsabilidades y tareas son distribuidas equitativamente?					

**MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION.**