

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO  
DE CIENCIAS LORD KELVIN**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN. MENCIÓN: GESTIÓN Y  
AUTOEVALUACIÓN DE LA  
CALIDAD EDUCATIVA**

**AUTOR:**

Br. SHIRLEY DESIRÉE MIRANDA NARVÁEZ

**ASESOR:**

Mg. SANTIAGO ARTIDORO CASTILLO MOSTACERO

**Trujillo, Enero 2016**

R.D.N°:0276-2015-EPG-UPAO

N° de Registro:\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO  
DE CIENCIAS LORD KELVIN**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN. MENCIÓN: GESTIÓN Y  
AUTOEVALUACIÓN DE LA  
CALIDAD EDUCATIVA**

**AUTOR:**

Br. SHIRLEY DESIRÉE MIRANDA NARVÁEZ

**ASESOR:**

Mg. SANTIAGO ARTIDORO CASTILLO MOSTACERO

**Trujillo, Enero 2016**

R.D.N°:0276-2015-EPG-UPAO

N° de Registro: \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

### **A MI FAMILIA:**

*“A mis padres, hijos y esposo pues ellos son el eje que conduce mi vida y mi motivación para vivirla, ya que con su amor y apoyo han permitido que logre este objetivo”.*

## AGRADECIMIENTO

*“A Dios por conducirme en el camino de la sabiduría y de la felicidad y permitir así el cumplimiento de este objetivo en mi vida.”*

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue establecer la relación de influencia que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional del colegio de Ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo. Liderazgo es entendido como el arte (creatividad) de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un fin valioso. La cultura organizacional entendida como una serie de supuestos básicos, creencias, y valores que comparten los miembros de una organización y que conducen el funcionamiento de la misma.

Para realizar este trabajo de investigación se ha tomado como población a 57 docentes, 27 personal administrativo (secretaria, coordinadores y personal de servicio). El tipo de muestra para esta investigación es de muestreo no probabilístico estratificada. (n=84). Para recabar la información se aplicó un test para identificar la capacidad de liderazgo de los directivos del colegio de Ciencias Lord Kelvin y un cuestionario para identificar el tipo de cultura organizacional que existe en la misma institución.

En la investigación se concluye que el nivel de liderazgo de los directivos del colegio de ciencias Lord Kelvin es alto, que el tipo de cultura organizacional que posee la institución educativa es fuerte, asimismo se demuestra que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to establish the relationship between leadership and organizational culture of the Lord Kelvin Sciences School. Considering Leadership as the art (creativity) influence on people working with enthusiasm in a valuable goal. Organizational culture, understood as a set of basic assumptions, beliefs and values shared by the members of an organization and leading the operation of the same.

To carry out this research work I took 57 teachers, 27 administrative staff (secretaries, coordinators and service personnel) as population. The sample of this research type is non- stratified probably sampling. (n=84). To collect information I applied a test to identify the capacity of the directors of the School of Sciences Lord Kelvin and a questionnaire to identify the type of organizational culture exists in the same school.

This research concludes that leadership of the directors of the school of Sciences Lord Kelvin is high, that the type of organizational culture of the school is strong and demonstrates that the leadership and organizational culture have a significant influence.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>PÁGINAS PRELIMINARES .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES.....</b>	<b>Xi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1. Problema de investigación.....	1
1.1 Delimitación del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
2. Justificación.....	4
3. Objetivos.....	4
<b>II. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Base Teóricos- científicos.....	8
2.2.1.1 Liderazgo.....	8
2.2.1.2 Introducción.....	8
2.2.1.3 Liderazgo y Situación.....	10
2.2.1.4 Definición de Liderazgo.....	10
2.2.1.5 Transición de las Teorías del Liderazgo.....	12
2.2.1.6 Teoría de las Características.....	13
2.2.1.7 Teoría del comportamiento.....	14
2.2.1.7 Teoría de las contingencias.....	16
- Modelo Fiedler.....	17
- La Teoría Situacional de Hersey y Manchard.....	18
- La Teoría del Intercambio a Líder.....	20
- Teoría del Camino a la Meta.....	21
- Teoría de la Participación del Líder.....	22
-	



2.2.1.8	Los Planteamientos más recientes del Liderazgo.....	24
	- Teoría de la atribución del liderazgo.....	24
	- Teoría del liderazgo carismático.....	25
	- Teoría transaccional versus el transformacional.....	26
2.2.1.9	Claves para el liderazgo efectivo.....	28
	- Relaciones líder – subordinado	
	- Competencia de los líderes	
2.2.2	Cultura Organizacional	
2.2.2.1	Definición.....	29
	- Cultura	
	- Organización	
2.2.2.2	Cultura Organizacional.....	31
	- Definición.....	31
	- Características.....	33
	- Desarrollo de la cultura organizacional.....	34
	- Funciones de la cultura.....	35
	- Cultura organizacional y sus efectos.....	36
	- Cómo aprenden la cultura los empleados.....	37
	- Tipos de cultura organizacional.....	38
2.3	Sistema de Hipótesis.....	40
	- Variables e indicadores.....	40
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA EMPLEADA.....</b>	<b>41</b>
3.1	Población y muestra de estudio.....	41
3.2.	Diseño de investigación.....	42
3.3.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación.....	43
3.3.1	Métodos.....	43
3.3.2	Técnicas.....	43

3.3.3 Instrumentos de investigación.....	43
3.4. Procesamiento de recolección de información.....	44
3.5 Validez y Confiabilidad de los instrumentos.....	44
3.6. Diseño de procesamiento y análisis de datos.....	45
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 Análisis e interpretación de resultados	
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>



## ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

### - Cuadros/tablas

<b>IV-1.</b> Nivel de liderazgo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin , Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo.....	46
<b>IV -2.</b> Nivel de competencia de liderazgo de los del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	47
<b>IV-3.</b> Nivel de liderazgo efectivo de los del Colegio de Ciencias Lord Kelvin , Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	48
<b>IV-4.</b> Cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin , Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	49
<b>IV-5.</b> Nivel de valores en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	50
<b>IV-6</b> Nivel de supuestos básicos en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	51
<b>IV-7</b> El liderazgo y su influencia en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo .....	52
<b>IV-8.</b> El liderazgo y su influencia en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente .....	53

- **Ilustraciones**

<b>Figura 4 -1.</b> Nivel de liderazgo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	46
<b>Figura 4 -2.</b> Nivel de competencia de liderazgo de los del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	47
<b>Figura 4-3.</b> Nivel de liderazgo efectivo de los del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	48
<b>Figura 4 - 4.</b> Cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin , Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	49
<b>Figura 4 - 5.</b> Nivel de valores en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	50
<b>Figura 4 - 6</b> Nivel de supuestos básicos en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente y administrativo .....	51
<b>Figura 4 - 7</b> El liderazgo y su influencia en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo.....	52
<b>Figura 4 - 8.</b> El liderazgo y su influencia en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente .....	53

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Problema de Investigación

#### 1.1. Delimitación del Problema

El Perú es conocido como una sociedad cuya cultura emprendedora permite a los peruanos generar sus propias empresas, Lo que convierte a esta habilidad un factor muy importante para el desarrollo y crecimiento socioeconómico de nuestro país

La universidad del Pacífico en su boletín empresarial (2013) afirma que, nuestro país ostenta un nuevo título: el de ser el país más emprendedor del mundo. Según el General Entrepreneurship Monitor (GEM), Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) del Perú -es decir, el número de emprendimientos entre la Población Económicamente Activa- es de 40.20%, la más alta del planeta.

Si bien es cierto Perú posee este título empresarial; pero hay que tener en cuenta que muchas de los negocios generados es por necesidad puesto que no existe fuente laboral necesario para la población y es por ello que muchos de los peruanos entre 19 y 65 años generan un negocio propio para poder sobrevivir. También afirma que según la Cámara de Comercio de Lima (CCL): los principales problemas que afrontan los emprendedores peruanos son la incapacidad de gestión, el desconocimiento del negocio y del mercado, los ingresos no acordes con sus expectativas y que basen su desarrollo empresarial en el empirismo y muchas veces estos mismos factores son los que llevan al fracaso a una organización.

Se sabe que ninguna organización es igual a otra pues es su **cultura** la que genera una identidad y que existe un enorme valor en la confianza como base en la creación de grandes lugares de trabajo, aunque no es fácil convencer a los líderes de que la cultura organizacional es muy importante en el progreso de una organización ya que ésta juega una pieza clave en el éxito de del negocio.

Goleman (1999; p147) afirma que existen tres aptitudes emocionales que tipifican el desempeño sobresaliente que puede llevar al éxito de una organización: el **afán de triunfo**; entendiéndose como afán de triunfo según Goleman en su libro *La inteligencia emocional* "al

afán de mejorar o destacarse”. **El compromiso** ejerciendo un tipo de gestión; es decir el adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo. **Iniciativa y optimismo**, que son las aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos. Hernández y Rodríguez (2008; p219) afirman que **no hay líderes iguales**, por lo que, no hay modelos técnicos de liderazgo aplicables a todas las personas y situaciones lo que sí se puede hacer es conocer los elementos generadores del liderazgo, analizarlos y comprenderlos para aplicarlos de manera personal. Liderazgo es la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de las grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

Para Koontz (2003; p532), Liderazgo es influir en las personas para que contribuya el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Entonces, el líder es producto de la situación, por lo tanto los estilos de liderazgos deben estar acorde con las circunstancias. **Las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura y valores de alto directivos**. La situación, desde el punto de vista de la teoría administrativa, psicológica y sociológica, es el conjunto de elementos económicos, socioculturales, tecnológicos y políticos que caracterizan el ambiente social de una empresa y que afecta, y en algunos casos determina, su desarrollo. (Hernández y Rodríguez, 2008, p.107)

Drucker(1980) citado por Hernández y Rodríguez (2008) dice “...*El liderazgo eficaz radica en analizar cuidadosamente la misión de la organización y fijarla de manera clara y visible... los líderes saben bien que ellos no controlan el universo... sólo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza...lo que distingue pues, al líder verdadero del falso son sus logros...Un requisito indispensable es ver su autoridad como responsabilidad más como privilegio y saber que el liderazgo se gana por la confianza y la convicción de lo que se dice. En pocas palabras, el liderazgo es algo muy antiguo que se llama integridad”*

Mary Parker Follet (1868-1933) consideró “que los elementos esenciales de la dirección efectiva vienen del ejercicio del mando y la coordinación dando especial atención a la autoridad y a la responsabilidad para que sean manejadas correctamente en las organizaciones. Su enfoque se fundamenta en la necesidad de reconocer que en toda empresa se presenta conflictos y es imposible encontrar alguna en armonía total, incluso afirmó que el correcto manejo del conflicto con autoridad técnica moral es una fuente extraordinaria de superación y crecimiento de la empresa” (Hernández y Rodríguez, 2008, p.94).

Elton Mayo, sociólogo de alto prestigio que trabajaba en la Universidad de Harvard. Él llevó a cabo tres experimentos fundamentales sobre las relaciones humanas afirmando que el factor psicológico es fundamental para la productividad de la empresa. Que la participación del empleado en los problemas de la empresa es fundamental para mejorar la productividad, aumentando su autoestima. Que los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. Que los colaboradores no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales estrechamente relacionados que determina la conducta individual con normas y valores de comportamiento (que es la conciencia grupal la que determina el comportamiento de los individuos) dando como resultado dos clases de grupos sociales en las organizaciones: formal e informal”. (Hernández y Rodríguez, 2008, p.96, 97,98)

En este sentido, y con una realidad no muy lejana a las mencionadas líneas arriba, nació el colegio de ciencias Lord Kelvin, gracias a un peruano emprendedor quien con su afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo, responsabilidad y con su habilidad de motivar e incentivar a sus colaboradores, ha logrado crear una cultura organizacional que contribuye a un exitoso progreso de su institución educativa. Hecho que me motiva a investigar sobre la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional para lograr el éxito de una organización.



## **1.2. Formulación del Problema**

¿De qué manera el liderazgo influye en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015?

## **2. Justificación del estudios**

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad conocer la capacidad de liderazgo que poseen los directivos del colegio de ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo, considerando al liderazgo como una habilidad innata que tiene el hombre para motivar e influir para el cumplimiento de las metas. Asimismo identificar el tipo de cultura organizacional que existe en el colegio de ciencias Lord Kelvin.

La finalidad de esta investigación será saber si existe alguna relación e influencia entre el liderazgo y la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo, estableciendo la definición de liderazgo, modelos de liderazgo, estilo de liderazgo, cultura organizacional, características de una cultura organizacional, funciones, tipos y factores que influyen en ella.

Cuyos resultados permitirá conocer y/o determinar la capacidad de liderazgo que se debe tener en cuenta para crear o mantener una buena cultura organizacional en una institución, asimismo motivará para futuras investigaciones.

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo General**

Demostrar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la cultura organizacional que existe en el colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015 a través de la aplicación de un cuestionario.
- Identificar la capacidad de liderazgo de los directores del colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015 a través de la aplicación de un test.
- Establecer la relación de influencia del liderazgo en la cultura organizacional en el colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015.
- Sistematizar la información en un informe.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Antecedentes**

Algunas investigaciones realizadas a nivel local, nacional e internacional tienen relación con el tema motivo. Entre éstas destacan las de:

Glariseydi Janett Chuquizuta Sabogal (2010) “La Cultura organizacional participativa y el liderazgo carismático en la Institución Educativa Privada Interamericano de Trujillo” En esta investigación se analiza la relación que existe entre la cultura organizacional participativa y el liderazgo en la IE Particular Interamericano de Trujillo. La cultura organizacional es entendida como una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la institución y lo usan para guiar su funcionamiento. El liderazgo carismático es aquí el del personal docente y administrativo de la institución educativa privada Interamericano de Trujillo, 2009.

La autora tomó como población 23 docentes y 12 trabajadores administrativos. La muestra estuvo constituida por toda la población, dado que esta es muy pequeña (n=35).

Su investigación concluye en que el nivel de la cultura organizacional participativa es regular en el personal docente y administrativo, del mismo modo el nivel de liderazgo carismático es regular; asimismo se revela que la cultura organizacional participativa y el liderazgo carismático están relacionados positivamente, pero que ninguno de ellos influye en el otro.

Zidia Georgina Rodríguez Cava (2010) "Programa de Gestión Centrada en el Liderazgo para mejorar la Calidad Educativa en la I.E. Santa Rosa N°172 de la Ciudad de Trujillo, 2010. Esta investigación tuvo como propósito aplicar un programa de gestión centrado en el liderazgo con una filosofía humanista para mejorar la calidad de gestión durante el periodo 2005 – 2006. Para realizar este trabajo pre experimental, se consideró un diseño no probabilístico, con una medición previa (pre test) y posterior (post test) seleccionando a los actores que tienen relación directa al interno y externo de la institución, personal, personal directivo, niños – niñas y padres de familia.

Al procesar los datos y la contrastación respectiva. Se concluyó que, la aplicación del programa de gestión centrada en el liderazgo mejora significativamente la calidad en la Institución Educativa "Santa Rosa" Nro. 1712.

Fernando Molero Alonso (2002) "Cultura y Liderazgo. Una Relación Multifacética" El objetivo del presente trabajo es analizar las relaciones entre cultura y liderazgo desde una doble perspectiva. En primer lugar se examina como la cultura puede influir sobre la emergencia o aceptación de un determinado tipo de liderazgo. En segundo lugar se analiza como el liderazgo puede contribuir a la creación y transformación de culturas. Para estudiar la influencia de la cultura sobre el liderazgo se pasa revista a las dimensiones de Hofstede y su relación con el liderazgo. Asimismo, se propone que la cultura puede influir sobre el liderazgo a través de los denominados prototipos de liderazgo. Para analizar la influencia del liderazgo sobre la cultura se pasa revista a las

teorías recientes del liderazgo transformacional y carismático. Desde esta perspectiva una de las principales funciones del liderazgo sería la creación y transformación de las culturas existentes. Finalmente se subraya la importancia de estudiar las relaciones entre liderazgo y cultura como una forma de abordar la influencia mutua entre el individuo y la sociedad lo que constituye, sin duda, uno de los objetivos principales de la Psicología social.

Jaime Alberto Correa Amaya (2013) “Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de Estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran” El presente estudio se realizó en el marco de la línea de Liderazgo y Gestión Educativa, en donde se toma unos aportes del pensamiento sistémico que distingue y religa sin desunir teniendo en cuenta como parte importante al orden en donde éste mantiene una relación dialógica (antagonista, competidora y complementaria al mismo tiempo) entre el orden, el desorden y la organización. Estos aspectos (el orden, el desorden y la organización) se ven bastante fuertes en este trabajo de investigación que tienen que ver con el tema de clima laboral pues no es una temática que se presente sola y no es una unidad que no se pueda desordenar, pues precisamente se pretende también generar un desorden en los conceptos relacionados con el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo que se dan en el contexto elegido, los cuales juegan un papel importante en la medida en que todo el tiempo estén interactuando como actores indispensables en la construcción del clima organizacional.

## **2.2 Base Teórico – científica**

### **2.2.1 Liderazgo**

#### **2.2.1.1 Introducción**

.Hernández y Rodríguez (2008; p106) sostiene que, el liderazgo es considerado una habilidad innata, determinado por ciertos **rasgos** de la personalidad del individuo, producidos genéticamente por el carisma, la popularidad, la socialización e iniciativa de convocar a otros para enfrentar retos e **inteligencia (de abstracción y de retención)** para obtener buenas calificaciones

El desarrollo de las empresas requirió localizar líderes entre jóvenes universitarios para reincorporarlos al ambiente y desarrollarles capacidades directivas-empresariales. Se elaboraron perfiles (retratos hablados), con los **rasgos** que ayudarán a su localización y reclutamiento. A esta forma de selección se ha denominado **Teoría de los Rasgos**.

Posteriormente, se ha investigado si la habilidad de liderazgo se puede desarrollar en individuos de cualquier edad, sin los rasgos que determinaban los perfiles; o bien si otras habilidades de dirección compensan la falta de ciertos rasgos y permiten su éxito y que la **Teoría de Rasgos** excluía elementos que pueden determinar el éxito directivo y personal como son: la perseverancia, disciplina, empatía, moral, entrega, responsabilidad, coraje para sacar adelante los proyectos y la humildad de entender que siempre podemos aprender de las situaciones y de cualquier persona.

Los estudios de Daniel Goleman (1999; p146) sobre la Inteligencia Emocional fueron claves para desmitificar las premisas de la Teoría de los Rasgos, sobre todo en lo relativo a la definición de inteligencia y su medición. Goleman establece que la inteligencia no es sólo esa capacidad de abstracción de teorías de matemáticas y filosóficas, sino además es una capacidad para resolver problemas cotidianos, relativamente triviales. Este autor comenta que matemáticos de alto prestigio y con un IQ elevado, no son capaces de dirigir un grupo o un equipo de trabajo, e incluso, su propia vida. También sugiere que el entusiasmo es una

capacidad mental y actitud determinante para sacar adelante situaciones en donde la moral (motivación) es la clave.

Goleman en su libro *La Inteligencia Emocional* (1999) p.147), en lo relativo a la motivación dice: “Motivo y emoción tienen la misma raíz: motore: mover”. Agrega: “Las emociones son literalmente lo que mueve a un individuo ir tras un objetivo y determina sus actitudes de desempeño, sobresaliendo las siguientes:

**Afán de triunfo.** El afán de mejorar o destacarse.

**Compromiso.** Adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.

**Iniciativa y optimismo.** Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con un buen ánimo contratiempos y obstáculos.

La inteligencia, según Goleman (1999, p.147), es una facultad para solucionar problemas, enfrentar desafíos cotidianos, y no el concepto de gran capacidad para resolver problemas matemáticos o acumulación de datos como tradicionalmente se mide para fines científicos. Administrativamente, no se requiere una inteligencia científica, sino una inteligencia de carácter social-emocional que le permita a un individuo relacionarse con un grupo, identificarse con él, motivar a los miembros del grupo hacia intereses comunes.

#### **2.2.1.2. Liderazgo y Situación**

Hernández y Rodríguez (2008: p.107) afirma que el líder es producto también de la situación, por lo tanto los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias. Las

direcciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura y valores de los altos directivos.

Desde el punto de vista de la teoría de la administrativa, psicológica y sociológica, Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional definiendo a la situación como el conjunto de elementos económicos socioculturales, tecnológicos, políticos que caracterizan el ambiente social donde se desenvuelve un individuo, un grupo, una empresa y que afecta, y en algunos casos determina su desarrollo.

El liderazgo está íntimamente relacionado con el concepto de situación. Los grandes líderes han sido producto de enfrentarse a la adversidad, por lo tanto, aprovechan las situaciones, y convierten las amenazas en oportunidades. El líder sabe que no hay individuos y situaciones iguales. El liderazgo no es estático, es producto de la adaptación a todo tipo de circunstancias e individuos, su único eje rector está determinado por el cumplimiento de objetivos a través del involucramiento emocional de sus seguidores

### **2.2.1.3. Definición de Liderazgo**

Robert Tannenbaum (1971), citado por Hernández y Rodríguez (2008: p108), es uno de los principales tratadistas del liderazgo para sus fines organizacionales. El parte de la siguiente definición:

Liderazgo es **arte (creatividad) de influir** sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un **fin valioso**.

Esta definición tiene cuatro elementos fundamentales que son:

**Arte:** Es una destreza individual irreplicable, producida por la personalidad propia del ser humano. No se basa en una técnica precisa que da recetas.

**Creatividad:** Es la habilidad para encontrar nuevas soluciones a problemas sin marco de referencia, ya sean normas, políticas, etc. El líder es creativo, no actúa bajo paradigmas rígidos, él se “reinventa” cotidianamente; podemos afirmar que la creatividad es la capacidad de vivir cada instante de una manera nueva y fresca. Se dice que: ¡líder no vive de las glorias pasadas!, ellas fortalecen su liderazgo porque los colaboradores cooperan más con quien ha tenido éxito. La expresión siguiente refleja la actitud que debe tener el líder día a día: “¡El partido de hoy no se gana con el gol de ayer!”.

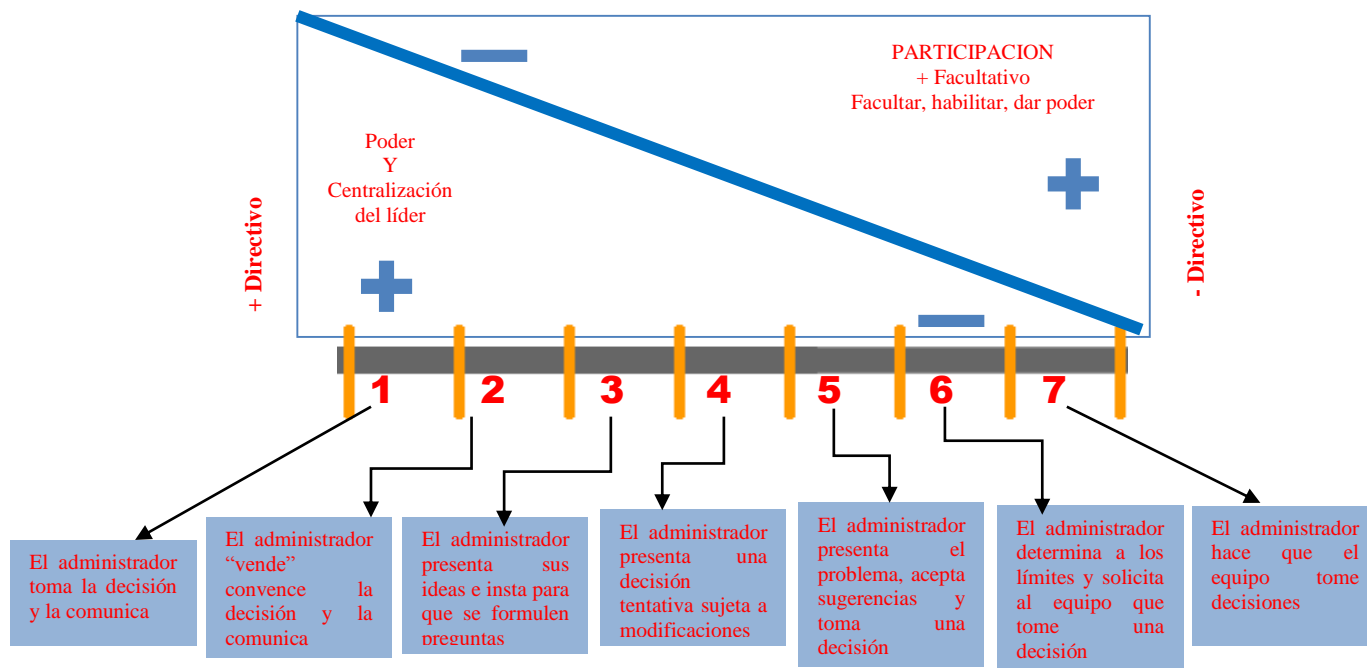
**Influir:** Es generar energía en otros para movilizarlos a la acción comprometida de una tarea-objetivo valiosa. El liderazgo es energético, en tanto que genera entusiasmo en los seguidores del líder para la consecución de objetivos que han hecho suyos gracias a su influencia.

**Fin Valioso:** El objetivo del líder siempre será hacer ética la acción, por lo que los medios de que se vale son a partir de generar valores que justifiquen la razón por la cual se actúa.

Tannenbaum diseñó un esquema matricial que relaciona la situación del poder del líder centralizando las decisiones, con relación a la libertad que otorga al colaborador para definir su trabajo (empowerment). Esta matriz representa una escala o continuo con grado de autoridad o descentralización que se utiliza en las diferentes situaciones, personalidades o estilos (véase figura 2.2.1.3

**Escala Gradual de Autoridad Conforme a Robert Tannenbaum**





Fuente: Administración. Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. Hernández y Rodríguez (2008); p. 109

#### 2.2.1.4 Transición en las teorías del liderazgo

Stephen P. Robbins (1998:347) considera diversos métodos para explicar lo que hace que un **líder sea eficaz**. Empezó con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos de comportamiento que una persona observa. Ambos métodos se han descrito como "salidas falsas" basados en su concepción errónea y en extremo simplificada del liderazgo. Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación

#### 2.2.1.5 Teoría de las Características

Durante mucho tiempo los líderes han sido creyentes de **las teorías de las características del liderazgo** identificaban a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted

Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como: carismáticos, entusiastas y valientes. Pues bien, los medios no están solos. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciaban de los no líderes se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciaran siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó,

Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, Los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente, la investigación reciente proporciona una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección-esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones-tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos que en auto monitoreo. En suma, lo descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

¿Por qué el modelo de las características no ha probado ser mejor para explicar el liderazgo? Podemos sugerir al menos cuatro razones. Pasa por alto las necesidades de los seguidores, generalmente no pueden poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿Son los líderes seguros de sí mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo? e ignora los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a mirar en otras direcciones. Aunque ha habido algún resurgimiento del interés en las características durante la década pasada, un gran movimiento de alejamiento de estas dio inicio a principios de la década de los cuarenta. La investigación sobre liderazgo que va de finales de la década de los cuarenta hasta mitad de la década de los sesenta enfatizó los estilos preferidos de comportamiento que demostraban los líderes (Stephen P. Robbins, 1998.347; 348)

#### **2.2.1.6 Teoría del comportamiento**

Robbins y Judge (2009; p.388, 389)) sostiene que La incapacidad de encontrar “oro” en las “minas” de las características llevó a los investigadores a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Por ejemplo, Robert Crandall, presidente de América Airlines y Paul B. Kazarian, ex presidente de Sunbeam- Oster, han tenido mucho éxito en conducir a sus compañías durante tiempos difíciles. Y ambos se han apoyado en un estilo común de liderazgo (tienen conversación difícil, son intensos y autocráticos. ¿Esto sugiere que el comportamiento autocrático es un estilo preferido para todos los líderes?

Si el enfoque del comportamiento (conductista) sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes de las del enfoque de las características. Si la investigación de las

características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas “adecuadas” para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos entrenar personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan. Si las teorías de las características fueran validas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamientos en individuos que desearan ser líderes eficaces. Esta fue seguramente una línea más excitante, porque significa que la provisión de líderes podría ser expandida. Si el entrenamiento funcionara, podríamos tener un abasto infinito de líderes eficaces.

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductista se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State university de la década de 1940. Las investigaciones buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes y con el tiempo restringieron la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados. Estas dos dimensiones las llamaron: **La estructura de iniciación**, que se refiere al grado que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Y la **consideración**, que se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos.

### **2.2.1.7 Teoría de las Contingencias**

Robbins y Judge (2009,p.391) afirman que para aquellos que estudiaban el fenómeno de liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar alguna característica o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llegó a enfocarse en influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición *a*, el estilo *x* sería apropiado, mientras que el estilo *y* sería más adecuado para una condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. Pero, ¿Cuáles fueron las condiciones *a*, *b*, *c* y así sucesivamente? Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyendo el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición del poder de líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinados de las decisiones del líder y la madurez del subordinado.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello han obtenido mayor reconocimiento. Aquí consideraremos cinco de ellos: El modelo de Fiedler, la Teoría situacional de Hersey y Blanchard, La Teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder.

#### - **Modelo de Fiedler**

Fred Fiedler citado por Sergio Hernández y Rodríguez, (2008: p.109), es autor y tratadista de liderazgo y situación quien incluyó en su modelo tres elementos o factores fundamentales que determinan el estilo: a) relaciones líder colaborador, b) poder del líder; c) medición del trabajo del subordinado.

a) Relaciones líder-colaborador: se refiere al ambiente y camaradería existente en una relación de jefe-colaborador.

b) Poder del líder o superior: se refiere al apoyo con que cuenta una autoridad dado por la estructura formal como por su vinculación con niveles superiores que le permiten utilizar la autoridad para alinear las conductas de los colaboradores.

c) Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea: se refiere a los elementos de control formales que existen para evaluar el desempeño objetivo del cumplimiento o no de la tarea.

Los tres elementos anteriores, que varían de acuerdo con cada caso, son combinados por Fiedler dándole a cada uno de estos, grados de existencia del elemento. Los factores graduados los combina para establecer una estrategia específica para cada caso.

#### - **La teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

Para Hersey y Ken Blanchard citado por Sergio Fernández y Rodríguez (2008; p.110), desarrollaron otro modelo de liderazgo en el cual señalan que los líderes deben de actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado, son las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo; explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo y cómo y dónde debe realizarse las tareas; caracterizado por el ejemplo de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard(1981), el comportamiento orientado a la realización es:

El grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo... abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que faciliten el trabajo.

Consideran a la madurez como:

La habilidad y disposición de las personas para dirigir su propio comportamiento.

Por lo tanto, incluyen el grado de motivación al logro, voluntad por tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia. De acuerdo con su modelo, la madurez va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual de acuerdo con esta última, puede ser uno de los siguientes tipos: dirigir, vender, capacitar, o delegar.

El estilo de **dirigir** (ordenador unilateral), con orientación a la tarea alta y “mínima”, aunque adecuada y correcta orientación a las relaciones. Este estilo es útil cuando el colaborador se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, ya que éste no puede o no quiere

responsabilidades por sentir inseguridad de sí mismo o apenas inicia su proceso de formación en la empresa o requiere capacitación.

El estilo de **vender** consiste en persuadir al colaborador a que realice las tareas, con supervisión y asesoría en relación al ejercicio del trabajo y dándole importancia a las relaciones entre líder y colaborador. Su aplicación se recomienda cuando el miembro está aún inmaduro pero tiene deseos de superación.

El estilo de **participar** se recomienda cuando ya hay madurez aunque todavía se requieren de guías. Su participación le genera motivación y enriquece el trabajo en equipo.

El último de los cuatro estilos, **delegar o facultar plenamente (empowerment)**, se aconseja cuando la madurez del miembro es alta en capacidad técnica como en involucramiento y lealtad organización

Hersey y Blanchard(1981) sostienen que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración, son mayores mientras el nivel de madurez relacionado con el trabajo sea mayor.

- **La teoría del intercambio de miembro a líder**

La **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos – son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas



preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la historia de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es relativamente estable con el tiempo. No está claro de qué manera es líder escoge quien cae en cada categoría, pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros de los grupos interno debido a que tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son similares a las de él, un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida

La teoría ILM predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

Las investigaciones para probar la teoría ILM han sido generalmente de apoyo. Más específicamente, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencia entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción (Robbins y Judge, 2009:398).

#### **- Teoría del camino a la meta**

Desarrollado por Robert House, la teoría camino a la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación.

La esencia de la teoría camino a la meta es que el trabajo del líder, consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino a la meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino.

House identificó cuatro comportamientos de los líderes

- El **líder directivo**, hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas.
- El **líder apoyador**, es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.
- El **líder participativo**, consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El **líder orientado al logro**, establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos en función de la situación. (Robbins y Judge 2009 p. 396)

#### - **Teoría de la participación del líder**

Robbins y Judge (2009; p.400) sostienen que allá por 1973, Victor Vroom y Phillip Yentton desarrollaron un **modelo de la participación del líder** que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias varias para actividades rutinarias y no rutinarias. Estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yentton era normativo: Proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de

participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía ser identificada mediante opciones “sí” o “no”) y cinco estilos alternativos de liderazgo.

En fecha más reciente, el trabajo de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo pero expande las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualquier hecho que tenga a la mano.
- AII: Usted obtiene información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- CI: Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.
- CII: Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Vroom y Yetton citado por Robbins y Judge (2009, p. 400) han desarrollado un programa de computadora que corta a través de la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes aún pueden usar los árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo si no encuentran matices finos (es decir, cuando el estatus de una variable es lo suficientemente claro como para que una respuesta como “si” o “no” sea precisa), no hay restricciones críticas severas de tiempo y los subordinados no están geográficamente dispersos.

Las pruebas de la investigación sobre el modelo original de la participación del líder fueron muy alentadoras. Debido a que el modelo revisado es nuevo, su validez todavía necesita ser evaluada. Pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión de 1973 y también es compatible con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costo de la participación. Por tanto, en este momento, tenemos muchas razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes a escoger el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

#### **2.2.1.8 Los planteamientos más recientes del liderazgo**

Stephen P. Robbins (1998:p.370) afirma que existe un tema en relación con los planteamientos de liderazgo, es que todos ellos dejan enfatizar la complejidad teórica y observan al liderazgo más como la “persona de la calle” ve el tema. Y estos son:

- **Teoría de la atribución del liderazgo**

Teoría de la atribución ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción del liderazgo. Esta teoría versa en la gente que trata de darle sentido a las relaciones causa-efecto. Cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo la teoría de la atribución señala que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como: inteligencia personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes audacia y determinación, comprensión e industriosidad.

.Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño.

#### - **Teoría del liderazgo carismático**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades liderazgos heroicos o extraordinarios cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre liderazgo carismático se han dirigido, en mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House citado por Stephen P. Robbins (1998:p.370) identificó tres:

- Extremadamente seguro de sí mismo.
- Dominante

- Fuerte convicción en sus creencias.

Warren Bennis citado por Robbins (1998:p.370) después de estudiar a 90 líderes más eficaces y exitosos identificó cuatro aptitudes en común:

- Tenían una visión o sentido del propósito apremiante.
- Podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente.
- Demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y
- Conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban.

Conger y Kanungo citado por Robbins (1998:p.371) de la Universidad Mc Gill proponen que los líderes carismáticos tienen:

- Una meta idealizada que quieren lograr.
- Un fuerte compromiso personal hacia su meta.
- Son percibidos como poco convencionales.
- Son asertivos y seguro de sí mismos
- Son tenidos como agentes del cambio radical

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización (Stephen P. Robbins, 1998: p.372; 373).

#### **- Teoría transaccional versus el transformacional**

Stephen P. Robbins (1998:p.373) afirma que los líderes transaccionales motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de

la tarea también hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Estos son los líderes transformacionales.

### **Características:**

#### **Líder transaccional:**

- Recompensa Contingente. Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.
- Gerencia por excepción (activa), observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares.

#### **Líder transformacional:**

- Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos, importantes de manera simple.
- Estimulación Intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.
- Consideración individualizada: proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

### **Liderazgo visionario**

El Liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transpone las fronteras del presente y lo mejora.

Las propiedades claves de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, son realizables y poseen imágenes y articulación superiores. Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras únicas y ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional. Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. La gente en la organización también debe creer que la visión se puede lograr- La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible. Las visiones que tienen una clara articulación e imágenes poderosas son más fácilmente abrazadas y aceptadas (Stephen P. Robbins, 1998:p. 375; 376).

### **2.2.1.9 Claves para el liderazgo efectivo**

#### **- Relaciones Líder – subordinados**

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo solo luego de demostrar su valor a los subordinados. Sus recompensas son, tanto económicas como psicológicas. Sin embargo, las personas buscan el liderazgo incluso cuando no hay recompensas económicas. El liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; Con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre el bienestar de otros y controlar su futuro.

Las líderes reciben autoridad de los subordinados porque estos los aceptan como tales. Para mantener una posición de liderazgo una persona debe permitir que otros obtengan satisfacciones que,



de lo contrario, no estarían a su alcanza. A cambio, ellos satisfacen la necesidad de poder y prominencia de líder y lo respaldan para obtener las metas de la organización. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999:p.302)

#### - **Competencias de los líderes**

Hellriegel, Slocum, Woodman (1999:p.302), afirman que es obvio que las prácticas de liderazgo de David Johnson y Norman Brinker fueron exitosas. Ambos comparten varias capacidades con muchos otros líderes de éxito como:

**Crear visión:** Los líderes atraen a los empleados con la creación de una nueva visión. Muchas personas quieren ser parte de una organización con una visión que vaya más allá de la realidad. Cuando un líder logra compartir este tipo de visión con otros y consigue que se comprometan, la visión se “poseiona” de ellos. Además, muchas veces las visiones que transmiten los líderes infunden confianza, y convencen a los demás a la posibilidad de éxito.

**Dar sentido mediante la comunicación:** Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con los empleados. Los líderes tal vez presenten una visión apremiante del futuro y creen entusiasmo y compromiso en otros.

**Empowerment:** Compartir influencia y control con los empleados constituye el Empowerment. El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas y estrategias en la satisfacción de lograrlos. Los líderes efectivos, muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas.

**Conocimiento de sí mismo:** Los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismo se plantean preguntas como: ¿para que soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿De qué carezco? Y, ¿sobre qué necesito trabajar?

## 2.2.2 Cultura Organizacional

### 2.2.2.1. Definición

#### - Cultura

Schwanitz citado por Chuquizuta (2010) señala que la cultura es el conjunto de historias que da cohesión a una sociedad. Entre ellas están también los relatos sobre los propios orígenes, este es, la biografía de una sociedad (la descripción de su vida), que le dice lo que es.

Para la Real Academia Española (2014) la cultura es: “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modo de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

Rosental citado por Chuquizuta (2010) define a la cultura como: “conjunto de valores materiales y espirituales creado por humanidad en el proceso de la practico histórico-social, y que caracteriza históricamente la etapa lograda en el desarrollo de la sociedad”.

Santrack (2002:p.178) citado por Chuquizuta (2010) afirma: “La cultura se refiere a los patrones de comportamiento, creaciones y

a todos los demás productos de gente en particular que pasan de generación en generación”.

#### - **Organización**

Para La Real Academia Española (2014), organización es: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008:p.204) citado por Glariseydi la organización es una” estructura formalizada intencional de roles o posiciones.”

Chiavenato citado por Chuquizuta (2010) afirma que “una organización es un patrón de relaciones muchas de las relaciones simultaneas entrelazadas, por media de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.

#### **2.2.2.2. Cultura Organizacional**

##### - **Definición**

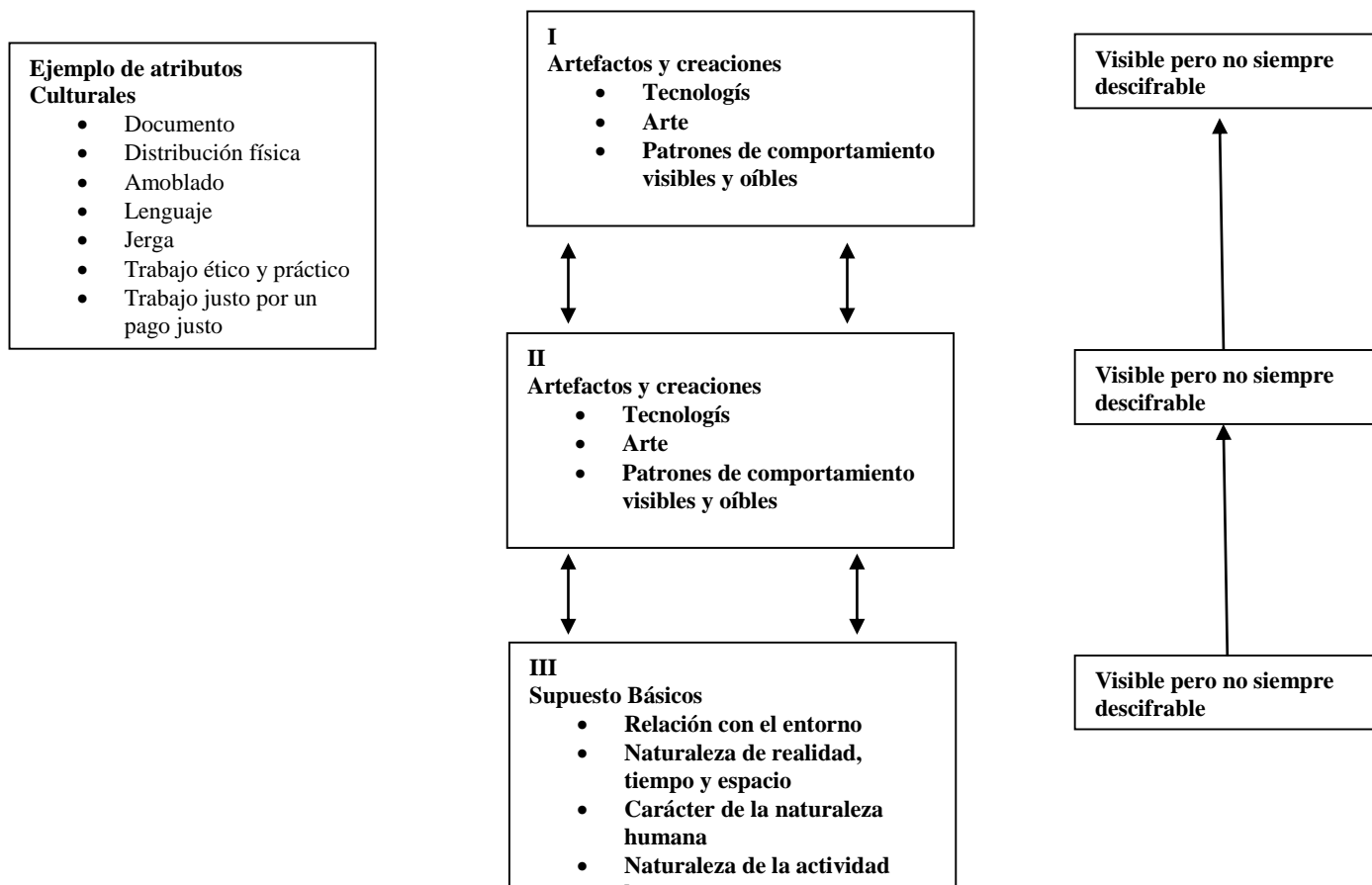
Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001, p34) sostiene que cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y como aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgard Schein citado por ellos mismos definió cultura del siguiente modo:

*“Un patrón de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprenden a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna-que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado valido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”.*

La definición de Schein destaca que la cultura incluye los supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. Schein sostiene posteriormente que la cultura de organizaciones como Walt Disney o J.C Penny o Compac posee tres estratos. El estrato I incluye artefactos y creaciones que son visibles pero que frecuentemente no se pueden interpretar. Un informe anual, un boletín informativo, paneles divisores entre empleados y el amoblado son ejemplos de artefactos y creaciones. En el estrato II se encuentran los valores o las cosas que son importantes para las personas. Los valores son deseos o anhelos efectivos conscientes. En el estrato III están las suposiciones básicas de las personas que guían sus comportamientos. En este estrato se incluyen los supuestos que les indican a los individuos cómo percibir, pensar, y sentir sobre el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de sus colegas. El esquema 2.2.2.2 presenta el modelo de tres estratos de la cultura organizacional descrito por Schein.

Véase esquema 2.2.2.2

### **Modelo Organizacional de los Tres Estratos de Schein**



Fuente: Adaptado de H.E.Schein "Does the Japanese Management style have a message for American managers?" Sloan Management Review. Otono 1981. Pg.64 (Gibson, Ivancevich, donnelly (2001; p. 34)

Robbins y Judge (2009, p. 551) afirma que **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

#### - **Características**

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.

- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.
- **Desarrollo de la cultura organizacional**

### ¿Cómo se desarrolla una cultura organizacional?

Edgar Schein, citado por Hellriegel, Slocum, Woodman (1999: p.547), señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) la adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna.

- 1) **La adaptación externa y la supervivencia** se relaciona con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluye resolver los siguientes temas:

- Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- Meta: establecer metas específicas.
- Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos.

2) **La integración interna** se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización, la organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- Lenguaje y conceptos: identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y de equipos: establecer criterios para la permanencia a grupos y equipos.
- Poder y status: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Recompensas y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones con forme descubren y desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad en el país en el que opera la empresa también forman parte de la cultura organizacional. En otras palabras, la cultura de la gran sociedad influye sobre las culturas de las organizaciones que funcionan dentro de ella.

Los valores dominantes de una cultura nacional quizá se reflejen en las limitaciones que imponen a las organizaciones sus ambientes. Los integrantes de la organización se educaron en una sociedad específica y, por lo tanto, llevan a la empresa los valores dominantes de la sociedad. La presencia o ausencia de éstos y otros valores dentro de la sociedad en general influyen sobre la conducta organizacional.

#### - **Funciones de la Cultura**

Stephen P Robbins (1998; p.601) señala que la cultura desempeña diversas funciones dentro de la organización:

**Primero:** tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.

**Segundo:** Trasmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

**Tercero:** La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

**Cuarto:** incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.

**Finalmente,** La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamiento de los empleados.

Es en esta última función en particular la que aclara como se dice en la siguiente cita; la cultura define las reglas del juego:



*La cultura por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultados una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos. (Robbins y Judge ,2009; p.556)*

#### **- Cultura organizacional y sus efectos**

Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001: 37) afirma ya que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, ejerce su influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo: sus miembros están influenciados para ser buenos ciudadanos y continuar adelante, por consiguiente, si la calidad de servicio al cliente es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten ese comportamiento. Por otra parte si la adhesión a un conjunto específico de procedimientos para interactuar con los clientes es la norma, entonces este tipo de comportamiento se esperaría, reconocería y se recompensaría.

Los investigadores que han estudiado el impacto de la cultura en los empleados indican que ésta ofrece y fomenta una forma de estabilidad. Existe el sentimiento de que la estabilidad, al igual que el sentido de la identidad organizacional se debe a la cultura de una organización.

Es útil hacer la diferencia entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte está caracterizado por empleados que

comparten valores centrales. Mientras más empleados compartan estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será en su comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas firmas japonesas son ejemplos de organizaciones que poseen cultura fuerte e influyente.

#### - **Cómo aprenden la cultura los empleados**

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009,564) señalan que la cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más ponderosas son: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

**Historias**, contienen narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducción de la fuerza laboral, etc. Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

**Rituales**, son consecuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización: qué metas son las más importantes, cuales personas importan y a quienes se pueden pasar por alto.

**Símbolos materiales**, estos materiales transmiten a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento (de propensión al riesgo, conservador, autoritario, participativo, individualista y social) que es apropiado. Son ejemplos de símbolos materiales: la distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se le da a los altos ejecutivos, etc.

**Lenguaje**, muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este

lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla.

#### - **Tipos de cultura en una organización**

Robbins y Judge (2009; p.553) hace mención que la mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. Menciona que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; y que cuando se habla de una cultura de una organización se habla de una cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que comparten en exclusiva los miembros de ese departamento. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante. Más valores adicionales específicos de los miembros del departamento de compras.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado además estaría en juego la supervivencia de la organización.

Las culturas fuertes ejercen una mayor influencia en su personal, y provocan que éste actúe con dinamismo y acepte los valores. En este sentido, cuanto mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura. Por el contrario, cuanto menos seguidores se cuenten la cultura se hace más débil.

Para fomentar la participación y la congruencia de la conducta, la cultura organizacional debe ser fuerte; cuando una organización es fuerte no es necesario un gran número de reglas y normas, es suficiente con que cada miembro de la organización comparta esas normas y valores porque coinciden con sus metas.

Una cultura será fuerte, intermedia o débil en dependencia de diferentes factores como son: Tamaño de la organización, tiempo de operación de la organización, magnitud de la rotación de los empleados y la intensidad con la cual se estableció la cultura.

### 2.3. Sistema de hipótesis

#### - H. General

El liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015.

#### - H. Nula

El liderazgo no influye significativamente en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015

#### - Variables e indicadores

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	OPERATIVIZACIÓN		
		Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Liderazgo (V.I.)	Es la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de las grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia	Competencia	<p>Crea visión</p> <p>Se comunica de modo eficaz con los empleados</p> <p>Comparte influencia y control contra los empleados</p>	test



- La gran mayoría tiene más de cinco años de servicios brindados a la institución
- Cuenta con beneficios sociales laborales

**Tamaño de la población:**

La población para el trabajo de investigación estuvo constituida por 27 miembros de personal administrativos y 57 docentes que laboran en el colegio de Ciencias Lord Kelvin.

	SEXO M	SEXO F	SUBTOTAL
DOCENTES	16	41	57
PERSONAL ADMINISTRATIVO	17	10	27
TOTAL	33	51	84

Fuente: Secretaria de la IE

**Muestra.**

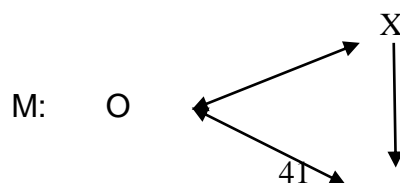
El tipo de muestra en el trabajo investigación fue de muestreo no probabilístico estratificada y estuvo constituida por 57 docentes y por 27 personal administrativos que laboran en el colegio de Ciencias Lord Kelvin.

	SEXO M	SEXO F	SUBTOTAL
DOCENTES	16	41	57
PERSONAL ADMINISTRATIVO	17	10	27
TOTAL	33	51	84

Fuente: cuadro anterior

**3.2 Diseño de investigación**

La investigación por su finalidad es básica, por su profundidad es explicativa, El esquema es el siguiente:



Donde:

Y

M : muestra

Ox: Observaciones variable 1

Oy: Observaciones variable 2

### **3.3 Métodos y técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.3.1. Métodos**

##### **Método: Inductivo – Deductivo**

Este método se aplicó en la siguiente investigación de la siguiente manera: primero, se partió de la observación de la realidad problemática (particularidad) se planteó el problema de investigación. Segundo, a partir del problema, los objetivos y el marco teórico llegué a las conclusiones (generalización) y es deductivo porque dialécticamente parte de la realidad.

##### **Método analítico – sintético**

Este método de investigación se aplicó de la siguiente manera: empecé con el problema de investigación para elaborar y aplicar los instrumentos de recojo de información luego los analicé estadísticamente y llegué a una conclusión (síntesis)

#### **3.3.2. Técnicas**

##### **Para recolectar información:**

- Fichaje. Para recolectar información de campo o de experiencia bibliográfica.

- Cuestionario. Para obtener información de opinión acerca de la percepción de la cultura organizacional en la institución educativa
- Test. Para identificar la capacidad de liderazgo en los directivos de la I.E.

#### **Para procesar información**

- Estadística. Para describir datos o valores para cada variable.
- Cuadros de distribución de frecuencias.
- Distribución muestral

### **3.3.3. Instrumentos**

#### **Para recolectar información:**

- Fichas resúmenes
- Fichas textuales
- Ficha de análisis de contenido
- Fichas bibliográficas
- Cuestionario: para determinar la percepción de la cultura organizacional
- Formato de Test. Para determinar la capacidad de liderazgo

#### **Para procesar información:**

- Estadígrafos.
- Tablas o cuadros.
- Gráficos estadísticos.
- Pruebas de hipótesis estadísticas.

### **3.4 Procedimiento de recolección de información**

Los procedimientos a seguir en la presente investigación para recolectar datos fueron los siguientes:

- Solicitar permiso a las autoridades de la I.E. Lord Kelvin
- Identificar a los actores educativos
- Explicar el propósito del estudio de investigación.
- Los instrumentos fueron aplicados por el investigador en un tiempo de 30 minutos,



- En el presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta los principios éticos como son: Confidencialidad, Dignidad humana, respeto, Anonimidad y libre participación.

### **3.5 Validación y Confiabilidad de los instrumentos.**

#### **Validez**

Para la validez del instrumento que evalúa el liderazgo y la cultura organizacional, se aplicó la fórmula "r" correlación de Pearson en los ítems del instrumento de medición. Se obtuvo un  $r = 0.821$  ( $r > 0.50$ ) para el instrumento que evalúa el liderazgo y  $r = 0.878$  ( $r > 0.50$ ) para el instrumento que evalúa la cultura organizacional, lo cual indica que los instrumentos son válidos. (Ver anexo N° 03 - 04).

#### **Confiabilidad**

De un total de 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad del instrumento se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.875$  ( $\alpha > 0.50$ ) para el instrumento que evalúa el liderazgo y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.876$  ( $\alpha > 0.50$ ) para el instrumento que evalúa la cultura organizacional, lo cual indica que los instrumentos son confiables. (Ver anexo N° 03 - 04).

### **3.6 Diseño de procesamiento y análisis de datos.**

Se utilizó la tabla de contingencia que permitió cruzar las variables de estudio así como también permitió observar si existe alguna relación entre ellas.

Se usó la estadística descriptiva, mediante la prueba  $\chi^2$  que nos permitió ver el grado de la relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional

La fórmula de la prueba estadística es determina como:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

f<sub>o</sub>: Frecuencia observada

f<sub>e</sub>: Frecuencia esperada

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1 Análisis e interpretación de resultados

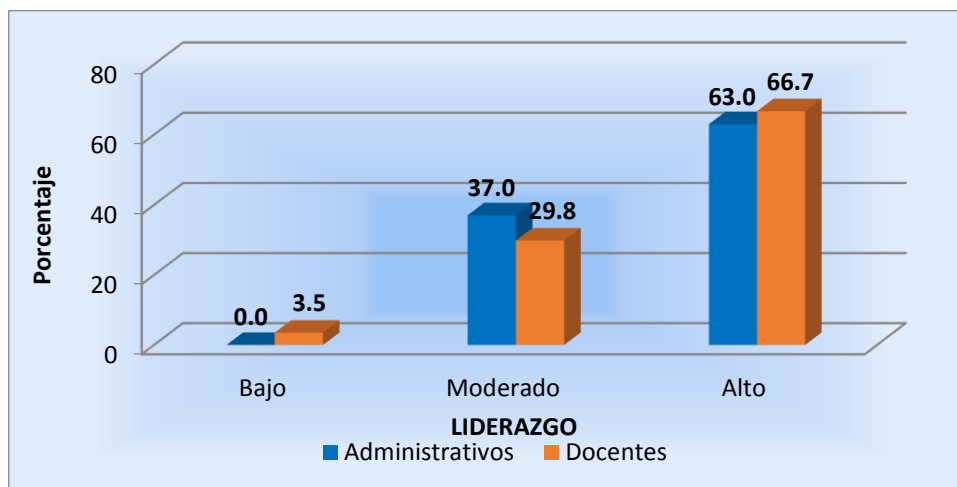
**Tabla 1: Nivel de liderazgo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente**

Liderazgo	Administrativos		Docentes	
	N°	%	N°	%
Bajo	0	0.0	2	3.5
Moderado	10	37.0	17	29.8
Alto	17	63.0	38	66.7
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación del test de liderazgo, Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 1 se observa que el 63.0% del personal administrativo consideran que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo y el 37.0% afirman que tienen nivel moderado, y que ningún personal administrativo afirma que los directivos tienen nivel bajo de liderazgo, el 66.7% del personal docente consideran que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo y el 29.8% afirman que tienen nivel moderado; en tanto que el 3.5% de los docentes consideran que los directivos tienen nivel bajo de liderazgo denotándose que en los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina el nivel alto de liderazgo.

**Figura 1: Nivel de liderazgo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente**



Fuente: Tabla 1

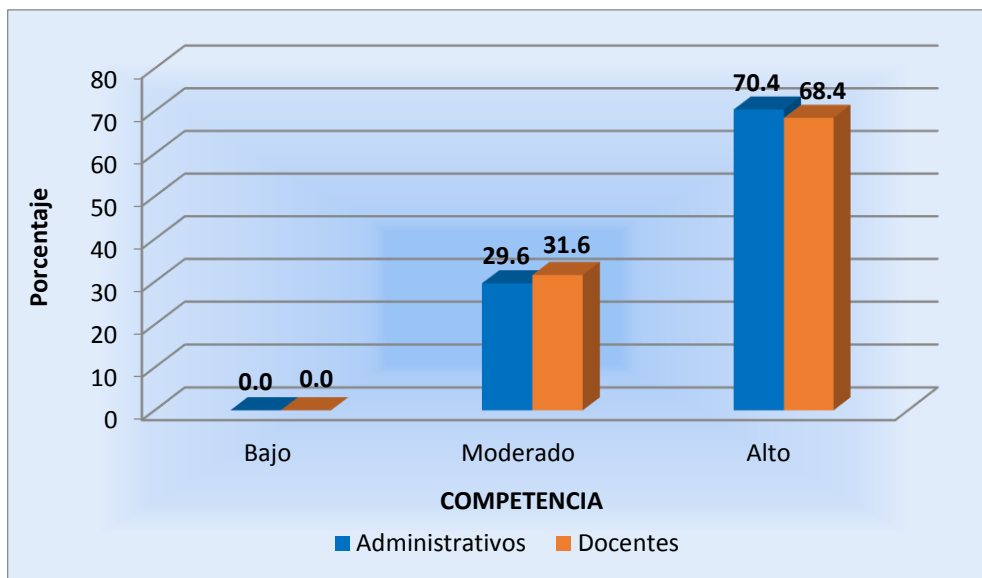
**Tabla 2: Nivel de competencia de liderazgo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente**

Competencia	Administrativos		Docentes	
	N°	%	N°	%
Bajo	0	0.0	0	0.0
Moderado	8	29.6	18	31.6
Alto	19	70.4	39	68.4
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación del test de liderazgo, Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 2 se observa que el 70.4% del personal administrativo afirman que los directivos obtienen nivel alto de competencia y el 29.6% tienen nivel moderado, el 68.4% del personal docente sostienen que los directivos obtienen nivel alto de competencia y el 31.6% tienen nivel moderado; ningún personal administrativo y docente sostiene que los directivos tiene nivel bajo de competencia denotándose que en los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina el nivel alto de competencia.

**Figura 2: Nivel de competencia de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente**



Fuente: Tabla 2.

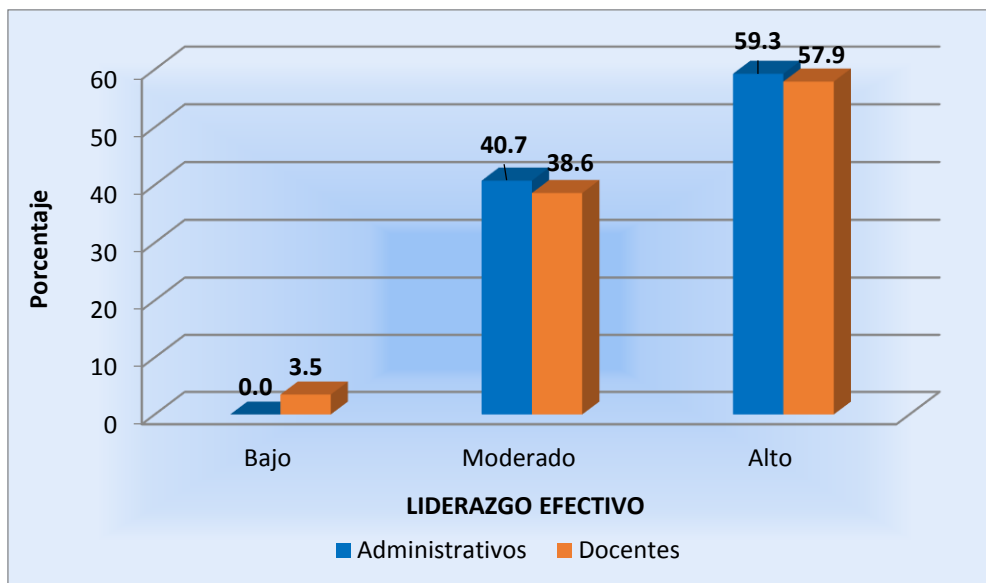
**Tabla 3: Nivel de liderazgo efectivo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente**

Liderazgo efectivo	Administrativos		Docentes	
	N°	%	N°	%
Bajo	0	0.0	2	3.5
Moderado	11	40.7	22	38.6
Alto	16	59.3	33	57.9
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación del test de liderazgo, Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 3 se observa que el 59.3% del personal administrativo sostienen que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y el 40.7% afirma que tienen nivel moderado, el 57.9% del personal docente consideran que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y el 38.6% tienen nivel moderado, sólo el 3.5.% del personal docente considera que los directivos tienen nivel bajo de liderazgo efectivo; denotándose que en los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina el nivel alto de liderazgo efectivo.

**Figura 3: Nivel de liderazgo efectivo de los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente**



Fuente: Tabla 3.

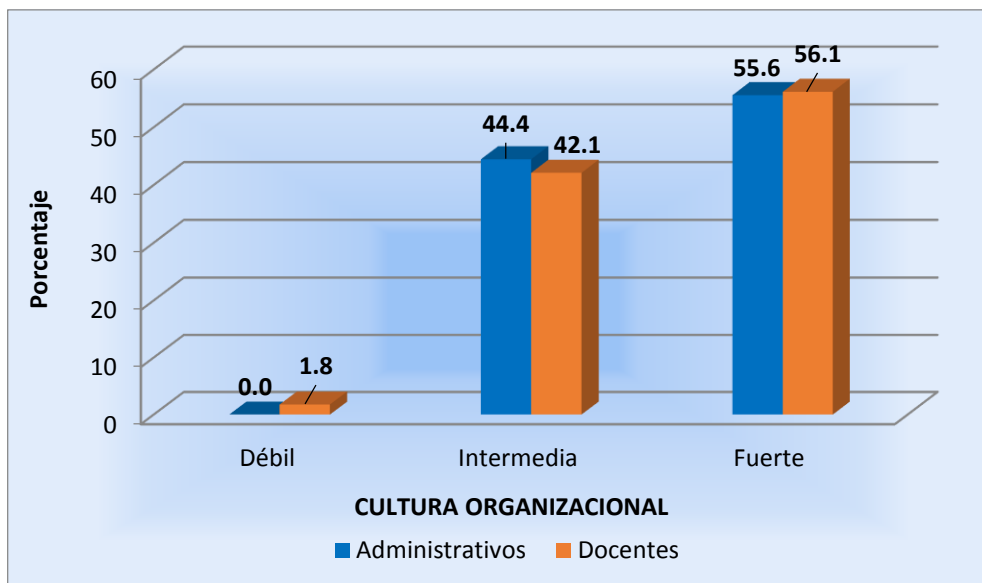
**Tabla 4: Cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.de acuerdo al personal administrativo y docente.**

Cultura Organizacional	Administrativos		Docentes	
	N°	%	N°	%
Débil	0	0.0	1	1.8
Intermedia	12	44.4	24	42.1
Fuerte	15	55.6	32	56.1
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación del test de cultura org., Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 4 se observa que el 55.6% del personal administrativo considera que el colegio de ciencias Lord Kelvin posee una cultura organizacional fuerte y el 44.4% consideran que en el colegio existe un cultura organizacional intermedio, el 56.1% del personal docente afirma que el tipo de cultura organizacional del colegio es fuerte y el 42.1% sostiene que el colegio tiene nivel intermedio, en tanto que el 1.8% del personal docente considera que el colegio posee una cultura organizacional débil; denotándose que en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional fuerte.

**Figura 4: Nivel de cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.de acuerdo al personal administrativo y docente.**



Fuente: Tabla 4.

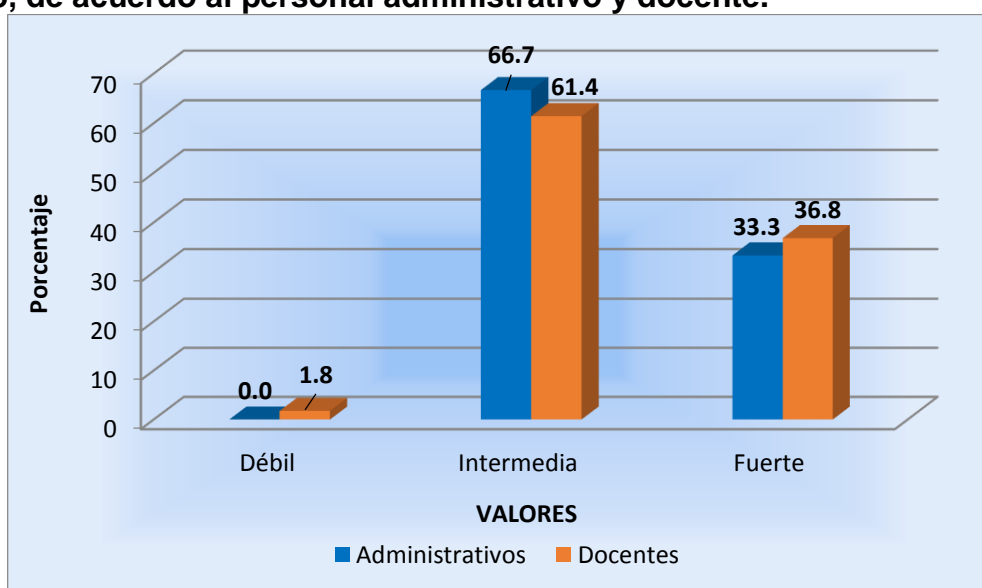
**Tabla 5: Nivel de valores del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente.**

Valores	Administrativos		Docentes	
	N°	%	N°	%
Débil	0	0.0	1	1.8
Intermedia	18	66.7	35	61.4
Fuerte	9	33.3	21	36.8
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación del test de cultura org., Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 5 se observa que el 66.7% del personal administrativo consideran que según los valores que se practican en la institución, en el colegio existe una cultura organizacional intermedia y el 33.3% afirma que tiene una cultura organizacional fuerte, ningún personal administrativo sostiene que el colegio tiene una cultura organizacional débil, el 61.4% del personal docente estima que tiene una cultura organizacional intermedia, el 36.8% sostiene que tiene una cultura organizacional fuerte, en tanto que el 1.8% de docentes estima que el colegio tiene una cultura organizacional débil; denotándose que el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional intermedio.

**Figura 5: Nivel de valores del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente.**



Fuente: Tabla 5.

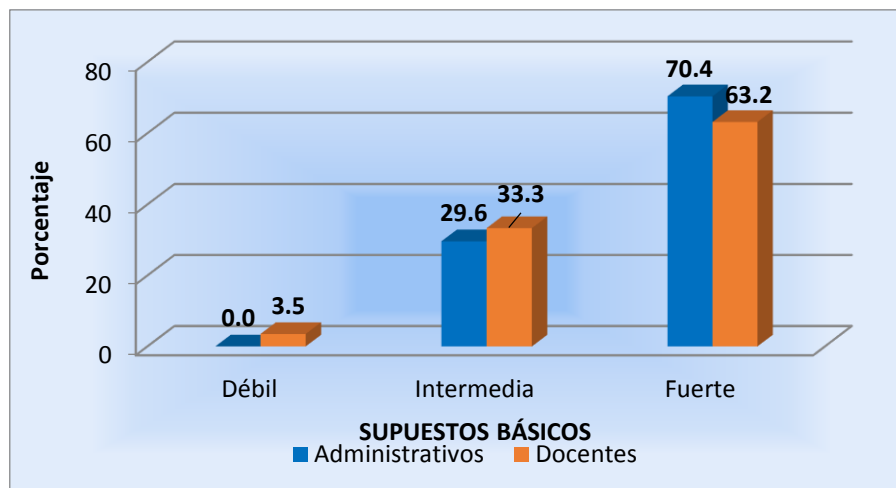
**Tabla 6: Nivel de supuestos básicos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente.**

Supuestos básicos	Administrativos		Docentes	
	N°	%	N°	%
Débil	0	0.0	2	3.5
Intermedia	8	29.6	19	33.3
Fuerte	19	70.4	36	63.2
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación del test de cultura org., Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 6 se observa que el 70.4% del personal administrativo perciben que según los supuestos básicos que existe en la institución, el colegio posee una cultura organizacional fuerte y el 29.6% considera que cultura organizacional es intermedia, el 63.2% del personal docente afirma que existe una cultura organizacional fuerte según los supuestos básicos y el 33.3% afirma que tiene cultura organizacional intermedia, sólo el 3.5% de docentes sostiene que el colegio tiene una cultura organizacional débil; denotándose que en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional fuerte según los supuestos básicos existentes en la institución.

**Figura 6: Nivel de supuestos básicos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo y docente.**



Fuente: Tabla 6.

**Tabla 7: El liderazgo y su influencia en la cultura organizacional en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal administrativo**

Administrativos	Cultura organizacional						X <sup>2</sup>	Significancia
	Débil		Intermedia		Fuerte			
	N°	%	N°	%	N°	%		
<b>Liderazgo</b>								
Bajo	0	0	0	0	0	0	19.853	p = 0.000 < 0.05
Moderado	0	0	10	37	0	0		
Alto	0	0	2	7	15	56		
<b>Competencia</b>								
Bajo	0	0	0	0	0	0	14.211	p = 0.000 < 0.05
Moderado	0	0	8	30	0	0		
Alto	0	0	4	15	15	56		
<b>Liderazgo efectivo</b>								
Bajo	0	0	0	0	0	0	23.203	p = 0.000 < 0.05
Moderado	0	0	11	41	0	0		
Alto	0	0	1	3	15	56		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>56</b>		

Fuente: Aplicación del test de liderazgo y el cuestionario de la cultura organizacional, Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 7 se observa que el 56% del personal administrativo que laboran en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin sostienen que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo y una cultura organizacional fuerte, el 56% consideran que los directivos obtienen nivel alto de competencia y nivel



fuerte de cultura organizacional, en tanto que el 56% afirman que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y nivel fuerte de cultura organizacional. También se observa los valores de la prueba estadística Chi-cuadrado con niveles de significancia  $p < 0.05$ , demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.

**Tabla 8: El Liderazgo y su influencia en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015, de acuerdo al personal docente.**

Docentes	Cultura organizacional						X <sup>2</sup>	Significancia
	Débil		Intermedia		Fuerte			
	N°	%	N°	%	N°	%		
<b>Liderazgo</b>								
Bajo	1	2	1	2	0	0	63.312	$p = 0.000 < 0.05$
Moderado	0	0	17	30	0	0		
Alto	0	0	6	11	32	56		
<b>Competencia</b>								
Bajo	0	0	0	0	0	0	27.833	$p = 0.000 < 0.05$
Moderado	1	2	16	28	1	2		
Alto	0	0	8	14	31	54		
<b>Liderazgo efectivo</b>								
Bajo	1	2	1	2	0	0	80.282	$p = 0.000 < 0.05$
Moderado	0	0	22	39	0	0		
Alto	0	0	1	2	32	56		
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>56</b>		

Fuente: Aplicación del test de liderazgo y el cuestionario de la cultura organizacional, Colegio de Ciencias Lord Kelvin. Trujillo – 2015.

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 8 se observa que el 56% del personal docente sostienen que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo y que el colegio posee una cultura organizacional fuerte, el 54% sostiene que los directivos obtienen nivel alto de competencia y una cultura organizacional fuerte, en tanto que el 56% afirma que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y una cultura organizacional fuerte. También se observa los valores de

la prueba estadística Chi-cuadrado con niveles de significancia  $p < 0.05$ , demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.

## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la lectura de cuadros y gráficos sobre los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de información sobre las variables de estudio, se ha determinado que existe una correlación significativa entre el liderazgo y cultura organizacional en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo; es decir mientras más alto es el nivel de la capacidad de liderazgo, más fuerte será la cultura organizacional del colegio de ciencias "Lord Kelvin". Que después de haber aplicado la prueba estadística Chi-cuadrado con nivel de significancia  $p = 0.000$  la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.

Pero es importante hacer un análisis de los resultados de cada una de nuestras variables de estudio:

La Variable **liderazgo** en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin se ha evaluado, realizando el análisis a través de los siguientes dimensiones:

- Competencia
- Liderazgo efectivo

La información lograda del test aplicado al personal administrativo del colegio de Ciencias Lord Kelvin expresan que sus directivos obtienen nivel alto de liderazgo y el 37.0% afirman que tienen nivel moderado, y que ningún personal administrativo afirma que los directivos tienen nivel bajo de liderazgo, el 66.7% del personal docente consideran que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo y el 29.8% afirman que tienen nivel moderado; en tanto que el 3.5% de los docentes consideran que los directivos tienen nivel bajo de liderazgo denotándose que en los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina el nivel alto de liderazgo.

De la misma forma si observamos los resultados generales se puede notar que el 55.6% del personal administrativo considera que el colegio de ciencias Lord Kelvin posee una cultura organizacional fuerte y el 44.4% consideran que en el colegio existe un cultura organizacional intermedio, el 56.1% del personal docente afirma que el tipo de cultura organizacional del colegio es fuerte y el 42.1% sostiene que el colegio tiene nivel intermedio, en tanto que el 1.8% del personal docente considera que el colegio posee una cultura organizacional débil; denotándose que en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional fuerte.

También es importante notar que cuando se hace el análisis por dimensiones, se observa que el 70.4% del personal administrativo afirman que los directivos obtienen nivel alto de competencia y el 29.6% tienen nivel moderado, el 68.4% del personal docente sostienen que los directivos obtienen nivel alto de competencia y el 31.6% tienen nivel moderado; ningún personal administrativo y docente sostiene que los directivos tiene nivel bajo de competencia denotándose que en los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina el nivel alto de competencia.

Los resultados obtenidos nos demuestran que el 59.3% del personal administrativo sostienen que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y el 40.7% afirma que tienen nivel moderado, el 57.9% del personal docente consideran que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y el 38.6% tienen nivel moderado, sólo el 3.5% del personal docente considera que los directivos tienen nivel bajo de liderazgo efectivo; denotándose que en los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina el nivel alto de liderazgo efectivo.

La segunda Variable **Cultura Organizacional** en el “Colegio de ciencias Lord Kelvin se ha evaluado, realizando el análisis a través de las siguientes dimensiones:

- Valores,
- Supuestos Básicos

Los resultados obtenidos con respecto a la dimensión Valores demuestran que el 66.7% del personal administrativo consideran que según los valores que se practican en la institución, en el colegio existe una cultura organizacional intermedia y el 33.3% afirma que tiene una cultura organizacional fuerte, ningún personal administrativo sostiene que el colegio tiene una cultura organizacional débil, el 61.4% del personal docente estima que tiene una cultura organizacional intermedia, el 36.8% sostiene que tiene una cultura organizacional fuerte, en tanto que el 1.8% de docentes estima que el colegio tiene una cultura organizacional débil; denotándose que el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional intermedio.

En la dimensión Supuestos Básicos, explica que el 70.4% del personal administrativo perciben que según los supuestos básicos que existe en la institución, el colegio posee una cultura organizacional fuerte y el 29.6% considera que cultura organizacional es intermedia, el 63.2% del personal docente afirma que existe una cultura organizacional fuerte según los supuestos básicos y el 33.3% afirma que tiene cultura organizacional intermedia, sólo el 3.5% de docentes sostiene que el colegio tiene una cultura organizacional débil; denotándose que en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional fuerte según los supuestos básicos existentes en la institución.

Al relacionar la variable liderazgo con la cultura organizacional, tenemos que el 56.0% del personal administrativo que labora en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin consideran que sus directivos obtienen nivel alto de liderazgo y que además en la I.E existe una cultura organizacional fuerte,

el 56% consideran que los directivos obtienen nivel alto de competencia y nivel fuerte de cultura organizacional, en tanto que el 56% afirman que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y nivel fuerte de cultura organizacional. También se observa los valores de la prueba estadística Chi-cuadrado con niveles de significancia  $p < 0.05$ , demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.

Además, al relacionar la variable liderazgo con cultura organizacional se observa que el 56% del personal docente sostienen que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo y que el colegio posee una cultura organizacional fuerte, el 54% sostiene que los directivos obtienen nivel alto de competencia y una cultura organizacional fuerte, en tanto que el 56% afirma que los directivos obtienen nivel alto de liderazgo efectivo y una cultura organizacional fuerte. También se observa los valores de la prueba estadística Chi-cuadrado con niveles de significancia  $p < 0.05$ , demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015.

Asimismo es importante comparar las conclusiones de los trabajos que se han considerado como antecedentes y establecer la relación con el mio.

- Que aunque las variables: cultura organizacional y liderazgo han sido estudiadas según su tipología manifiesto mi desacuerdo con Glariseydi Janett Chuquizuta Sabogal (2010) “La Cultura organizacional participativa y el liderazgo carismático en la Institución Educativa Privada Interamericano de Trujillo”, cuya investigación concluye que el nivel de la cultura organizacional participativa es regular en el personal docente y administrativo, del mismo modo el nivel de liderazgo carismático es regular, asimismo se revela que la cultura organizacional participativa y el liderazgo carismático están relacionados positivamente, pero que ninguno de ellos influye en el

otro, pues en mi investigación se ha podido demostrar que además de existir relación entre uno y otra variable, el liderazgo si influye en la cultura organizacional.

- Coincido con Zidia Georgina Rodríguez Cava (2010) cuando concluye que la aplicación del programa de gestión centrada en el liderazgo mejora significativamente la calidad en la Institución Educativa “Santa Rosa” Nro. 1712. En su estudio: “Programa de Gestión Centrada en el Liderazgo para mejorar la Calidad Educativa en la I.E. Santa Rosa N°172 de la Ciudad de Trujillo, 2010 y yo concluyo que el liderazgo es una capacidad necesaria que permite mejorar o crear un cultura organizacional fuerte.
  
- Acepto la posición que tiene Fernando Molero Alonso (2002) en su estudio “Cultura y Liderazgo. Una Relación Multifacética” Parece por tanto que la cultura influye sobre el liderazgo a través de un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos y a su vez los líderes influyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que formulan y yo concluyo diciendo que el tener el tener una alta capacidad de liderazgo favorecerá en la cultura de una organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1. El tipo de Cultura Organizacional que existe en el colegio de Ciencias Lord Kelvin es fuerte en un 55.6% para el personal administrativo y 56.1% del personal docente; es intermedia en un 44.4% para el personal administrativo y 42.1% para el personal docente, que sólo el 1.8% del personal docente considera que el colegio posee una cultura organizacional débil; estos datos nos indica que en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin predomina la cultura organizacional fuerte.
- 6.2 El nivel de capacidad de liderazgo de los directores del colegio de ciencias Lord Kelvin es alto en un 63.0% para el personal administrativo y en un 66.7% para el personal docente, es moderado en un 37.0% para el personal administrativo y en un 29.8% para el personal docente; y sólo el 3.5% de los docentes consideran que los directivos poseen un nivel de capacidad de liderazgo bajo. Estos datos me indica que la capacidad de liderazgo de los directivos del colegio de Ciencias Lord Kelvin es alto.
- 6.3 La correlación de influencia entre liderazgo y la cultura organizacional en el colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo es significativa, puesto que los valores de la prueba estadística Chi-cuadrado con nivel de significancia  $p < 0.05$ , demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo.

## **VII. RECOMENDACIONES**



Los resultados de la presente investigación me permiten proponer las siguientes sugerencias:

7.1 Promover en todas las instituciones educativas tanto públicas como privadas, una cultura organizacional fuerte; pues esta ejerce una gran influencia en el comportamiento de todos los colaboradores, lo que va a generar que los trabajadores desarrollen sus fortalezas lo que conllevará a una alta productividad y al éxito de la organización educativa.

7.2 Para que exista un liderazgo efectivo y que además contribuya al éxito de una organización, el líder (jefe) debe tener la capacidad de crear visión; de comunicarse de modo eficaz con los colaboradores, de compartir influencia y control con los colaboradores y de tener la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles.

7.3 Propiciar actividades que fomente la cohesión de todos los colaboradores que conforman una organización pues esto generará una alta producción así como también contribuirá al cumplimiento de las metas, el éxito y a la creación de una cultura organizacional fuerte pues todos los colaboradores trabajaran en busca de ello.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Bohlander, y Snell, y Sherman (2001)** *Administración de recursos humanos* (12ª Ed.) International Thomson Editores S.A: México

**Chuquizuta Sabogal, Glariseydi J. (2010)** *La cultura organizacional participativa y el liderazgo carismático en la institución Educativa Privada Interamericano de Trujillo*. Tesis de maestría. *Universidad Nacional de Trujillo*, Perú

**Fernández Fernández, César Aníbal y Ortega Chacón, domingo Percy (2009)** *Metodología y técnica de la investigación jurídica*. Inversiones Gráficas G&M, Trujillo.

**Gibson James L., y Ivancevich John M. y Donnelly James H. (2001)** *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos* (10ma Ed.). Mc Graw Hill Interamericana Santiago- Chile

**Goleman, Daniel (1999)**. *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Ediciones B. Argentina, Argentina.

**Hellriegel Don, y Slocum Jr. John W., y Goodman Richard W. (1999)** *Comportamiento Organizacional* (8va Ed.) International Thomson Editores, México.

**Hernández Sampieri, Roberto, y Fernández Collado, Carlos y BaptistaLucio, Pilar (1991)** *Metodología de la Investigación* Mc Graw Hill Interamericana de México

**Hernández y Rodríguez, Sergio (2008)** *Administración. Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad* (2ª ed.)México McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.de CV

**Koontz, Harold y Heinz, Wehrich. (2008).** Una Perspectiva Global Empresarial. Mc Graw Hill. Mexico.

**Robbins Stephen P. (1998)** Comportamiento organizacional (8va Ed.) Pearson Education Mexico

**Robbins Stephen P., Timothy A. Judge (2009)** Comportamiento organizacional (13va Ed.) Pearson Education Mexico

**Robert K. Cooper, PhD. y Ayman Sawaf. (1998)***La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma*

**Rodríguez Cava, Zidia G. (2010)** Programa de Gestión centrada en el Liderazgo para mejorar la calidad educativa en la I.E.I. Santa Rosa Nro. 172 de la Ciudad de Trujillo. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Sitios web visitados:

**Correa Amaya, Jaime Alberto (2013).** Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de Estudios a Distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran.

**<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/9958>**

**<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9958/2/CorreaAmayaJaimeAlberto2013.pdf>**

**Danny Pedro David (2012)** Teorías de la Administración. Biografía Y Aportes De Elton Mayo, Padre y Precursor de la Teoría de las Relaciones Humanas. Publicada el 4 de abril 2012

**<http://fayolvstaylor.blogspot.pe/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>**

**El *Diccionario de la lengua española* (2014)** es la obra lexicográfica de referencia de la Academia. La vigesimotercera edición, publicada en octubre de 2014 como colofón de las conmemoraciones del tricentenario de la Academia, es fruto de la colaboración de las veintidós corporaciones integradas en la Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).

<http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

**El *Diccionario de la lengua española* (2014)** es la obra lexicográfica de referencia de la Academia. La vigesimotercera edición, publicada en octubre de 2014 como colofón de las conmemoraciones del tricentenario de la Academia, es fruto de la colaboración de las veintidós corporaciones integradas en la Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).

<http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>

**Emprende UP. Universidad del Pacífico. Boletín Informativo. Ed. N°19; publicada en Agosto 2013.**

[http://www.up.edu.pe/aplicaciones/boletines/EmprendeUP/ver\\_articulo.aspx?idsec=264&idnum=19](http://www.up.edu.pe/aplicaciones/boletines/EmprendeUP/ver_articulo.aspx?idsec=264&idnum=19)

**Gross, Manuel (2008)** Definición y características de la Cultura Organizacional  
30/06/2008 a las 15.52

<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

**Molero Alonso, Fernando (2002).** Cultura y Liderazgo. Una Relación Multifacética. Boletín de Psicología, No. 76, noviembre 2002

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=670295>

<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

**Olmos Torres, María Carolina y Socha Fandiño, Katherine (2006)** Diseño y Validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar Cultura Organizacional.

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1838/1/131358.pdf>

**Unión Europea, Comunidad de Madrid**

[http://gestiona.madrid.org/lide\\_testonline/i/run/Test.icm](http://gestiona.madrid.org/lide_testonline/i/run/Test.icm)

# **ANEXOS**

**Anexo N° 1: TEST PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DEL  
COLEGIO DE CIENCIAS LORD KELVIN DE TRUJILLO**

A continuación se le presenta una lista de preguntas que analizarán la capacidad de liderazgo que poseen los directivos del Colegio de Ciencias Lord Kelvin de Trujillo. Lea cada afirmación con cuidado. Después utilizando la clave, marque con una "X" la letra que describa de manera más precisa su capacidad. Encierre solo una elección por cada afirmación.

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 1= Nunca          | N |
| 2= Rara vez       | R |
| 3 = En ocasiones  | ? |
| 4= Con frecuencia | F |
| 5= Siempre        | S |

ITEM	PREGUNTA	S	F	?	R	N
1	Emplean el tiempo necesario para explicar cómo debe llevarse a cabo un trabajo.					
2	Explican la parte que los colaboradores de la I:E: van a desempeñar en el grupo.					
3	Expresan con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los demás.					
4	Organizan sus propias actividades de trabajo					
5	Permiten que los colaboradores del I.E. conozca cuán bien se desempeña					
6	Permiten que los colaboradores de la I.E. conozcan lo que se espera de ellas					
7	Estimulan el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los colaboradores de la I.E.					
8	Expresan con claridad su actitud a los demás.					
9	Asignan a otros tareas particulares					
10	Se aseguran que los colaboradores de la I.E. comprendan su función en el grupo.					
11	Programan el trabajo que quieren que otros hagan.					
12	Piden a los colaboradores de la I.E que sigan normas y reglamentos estándar.					
13	Hacen que trabajar en la tarea resulte más agradable.					

<b>14</b>	Hacen todo lo posible por ayudar a los colaboradores de la I.E.					
<b>15</b>	Respetan los sentimientos y opiniones de otros.					
<b>16</b>	Son atentos y considerados con los demás.					
<b>17</b>	Mantienen un ambiente amistoso en la I.E					
<b>18</b>	Hacen pequeñas cosas que vuelvan más agradable para los demás pertenecer en la I.E.					
<b>19</b>	Tratan a los demás como iguales.					
<b>20</b>	Avisan por anticipado a los colaboradores de la I.E de los cambios y explican cómo les afectarán.					
<b>21</b>	Buscan el bienestar personal de los demás					
<b>22</b>	Son accesibles y amistosos con los demás.					



## Anexo N° 2: INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja UNA)

- |                    |      |
|--------------------|------|
| 1 = Nunca          | 0%   |
| 2 = Ocasionalmente | 25%  |
| 3 = Algunas Veces  | 50%  |
| 4 = Frecuentemente | 75%  |
| 5 = Siempre        | 100% |

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1. ¿En la I.E. donde usted labora se fomenta la innovación?	1	2	3	4	5
2. ¿En la I.E. donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿En la I.E. donde usted labora lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. Cree Usted que para ingresar a la I.E. es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la I.E.. es el adecuado?					
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7. ¿Percibe usted que la I.E. le permite aprender y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la I.E.?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida la I.E..?					
11. ¿ En la I.E.. hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12. ¿ La I.E.. utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿ La I.E. celebra fechas especiales como el día de la secretaría, navidad, entre otros?					
14. ¿ La I.E.. recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la I.E..					

16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la institución?					
17. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la institución?					
18. ¿La I.E. le interesa tanto su desarrollo personal como familiar?					

A continuación sume las frases de la siguiente manera:

(V) = frase 1 +frase 2 + frase 3 = \_\_\_\_\_

(C) = frase 4 +frase 5 + frase 6 = \_\_\_\_\_

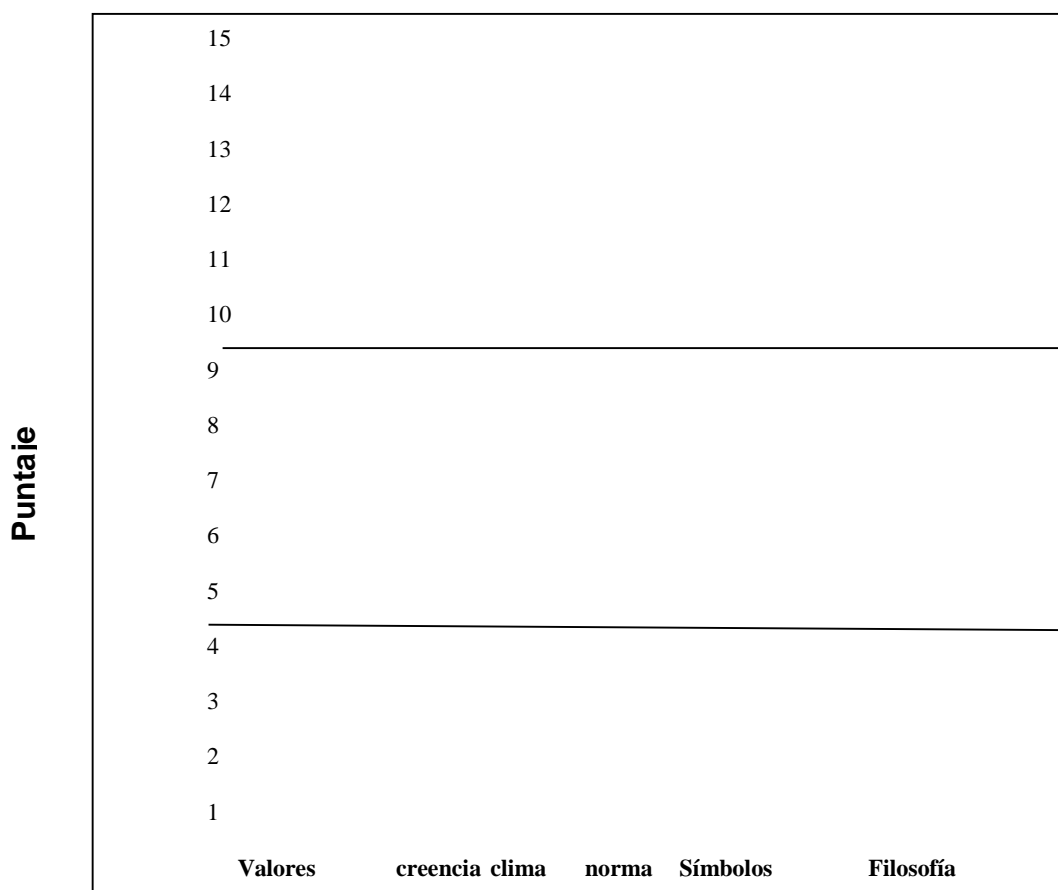
(C1) = frase 7 +frase 8 + frase 9 = \_\_\_\_\_

(N) = frase 10 +frase 11 + frase 12 = \_\_\_\_\_

(S) = frase 13 +frase 14 + frase 15 = \_\_\_\_\_

(F) = frase 16 +frase 17 + frase 18 = \_\_\_\_\_

### PERFIL DE RESPUESTAS



Fuente: Olmos Torres, María Carolina y SochaFandiño, Katherine (2006) Diseño y Validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar Cultura Organizacional. Diseño y Validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura Organizacional Universidad de la Sabana.

## **Normas de aplicación**

Se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

El espacio físico en el cual se va aplicar el instrumento debe reunir condiciones suficientes de amplitud, temperatura, iluminación y ventilación.

Es conveniente aplicar la prueba cuando los sujetos no estén cansados (preferiblemente en las horas de la mañana). La aplicación se debe hacer en una sola sesión.

El profesional que aplique la prueba tendrá que preparar todo el material antes de comenzar la aplicación.

Se debe mencionar a los examinados el objetivo de la aplicación del instrumento y la inexistencia de preguntas buenas o malas.

Durante el desarrollo de la misma, el examinador debe estar presente para solucionar posibles dudas que pudieran surgir, aunque no es conveniente proporcionar información adicional sobre los ítems con el fin de no variar la homogeneidad de la presentación de los mismos.

Si surgiera alguna duda una vez comenzada la prueba, es conveniente resolverla individualmente con el fin de no distraer al resto de examinados.

Es importante tener en cuenta evitar la presencia de factores que cohiban las respuestas de los examinados como los directivos de la empresa, supervisores, entre otros.

## **Calificación e interpretación**

El procedimiento de calificación manual es simple y relativamente rápido. En primer lugar, es necesario revisar las hojas de respuestas para comprobar que el sujeto haya respondido todas las preguntas y solo una vez; en caso de que no hubiera ocurrido así, convendría decirle que corrigiera sus fallos.

A continuación de realizar la puntuación, la cual resulta de la suma que le asigno el sujeto a las preguntas que conforman cada factor. Y su valor debe anotarse al final de las hojas de respuesta, en la casilla correspondiente. Ejemplo:

$$\text{Valores} = \text{ítem 1} + \text{ítem 2} + \text{ítem 3} = \boxed{9}$$

Luego de haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se pasa a la hoja 2 para formar el perfil de resultados.

En dicha hoja se presenta un diagrama de puntos en el cual en la parte inferior encontramos los factores evaluados (valores, creencias, símbolos, etc) y en el lado izquierdo encontramos una escala de valor de 1 a 15. Teniendo en cuenta lo anterior, se traslada los valores totales de cada factor al perfil; así se señala el factor y el valor obtenido en el punto de intersección.

Para la interpretación de los resultados es necesario a la mano la hoja del perfil, allí se evidencia tres rangos que corresponden a tres tipos de cultura diferente. Para el análisis

basta con promediar a simple vista el área donde quedaron las puntuaciones de los factores y remitirse a la sección de interpretación del manual del instrumento donde se encuentra las características más sobresalientes de cada una de las culturas.

**Puntaje Total**

<p>Este tipo de Cultura se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</li> <li>2. Creer tener lo necesario para trabajar, por ser muy bien remunerado su labor, y por la necesidad de una palanca para entrar a la empresa.</li> <li>3. Percibir cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal.</li> <li>4. Tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta.</li> <li>5. Celebrar fechas especiales como la navidad, utilizar premios para incentivar una buena labor y por el alto conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa,</li> <li>6. Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.</li> </ol>
<p>Este tipo de Cultura se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</li> <li>2. Creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerado dentro del rango normal por su labor, y por la ayuda relativa que puede dar una palanca</li> <li>3. Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal.</li> <li>4. Tener horarios fijos, vestuario flexible y pocos castigos severos ante una falta.</li> <li>5. Celebrar pocas veces fechas especiales como la navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa,</li> <li>6. Tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo interno para ocupar puestos vacantes y por el poco interés del desarrollo personal y profesional.</li> </ol>
<p>Este tipo de Cultura se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</li> <li>2. Cree no tener lo necesario para trabajar, por ser mal remunerado por su labor, y por la inutilidad de tener una palanca para entrar.</li> <li>3. Percibir no tener autonomía, colaboración y ni desarrollo personal.</li> <li>4. No tener horarios y vestuario fijos y por no utilizar castigos severos.</li> <li>5. No celebra fechas especiales como la navidad, no utiliza premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la institución,</li> <li>6. No tener coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por preferir personal interno y por el desinterés del desarrollo personal y profesional.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Valores   Creencia   Clima   Norma   Símbolos   Filosofía</b></p>

**Anexo N° 03: Muestra piloto para el instrumento que evalúa el Liderazgo.**

N°	ÍTEMS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22

1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	2	1	1	3	1	1	1	1
2	4	1	4	1	4	2	3	1	2	1	2	5	5	5	5	3	1	4	5	3	3	5
3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1
4	4	5	1	2	1	4	1	3	4	1	3	4	2	2	3	4	3	5	4	1	3	5
5	1	2	1	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	2	2	1
6	1	4	4	2	3	2	4	3	1	2	5	4	1	2	1	4	2	3	2	5	5	2
7	1	1	1	1	3	1	2	3	1	3	2	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1
8	4	4	5	1	2	4	5	5	1	1	4	1	1	1	1	2	3	5	2	2	1	5
9	1	1	3	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
10	3	2	5	2	4	1	4	2	4	1	1	5	2	1	5	4	2	5	3	1	2	5
11	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1	3	3	3	2
12	5	3	3	5	2	2	4	1	2	3	4	5	4	5	5	3	2	5	2	5	2	1
13	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	3
14	4	1	5	2	4	3	4	1	5	1	2	5	3	5	3	2	2	2	1	3	5	3
15	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Validez interna del Instrumento que evalúa el liderazgo “r” Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x<sup>2</sup>: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y<sup>2</sup>: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

∑: Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
-------------	---	---	----------------	----------------	----

Suma	380	371	10618	10079	10175
------	-----	-----	-------	-------	-------

**Coefficiente de correlación:**

$$r = \frac{15 \times 10175 - 380 \times 371}{\sqrt{15 \times 10618 - (380)^2} \times \sqrt{15 \times 10079 - (371)^2}} = 0.821 > 0.50 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el liderazgo “ $\alpha$ ” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

$\alpha$ : Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza de cada ítem

$S_t^2$ : Varianza del total de ítems

$\sum$ : Sumatoria

**Cálculo de los datos:**

$$K = 22$$

$$\sum S_i^2 = 40.552$$

$$S_t^2 = 246.210$$

**Reemplazando:**

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \times \left( 1 - \frac{40.552}{246.210} \right) = 0.875 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$

**Anexo N° 04: Muestra piloto para el instrumento que evalúa la cultura organizacional.**

N°	ÍTEMS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	3	2
2	1	3	4	3	4	1	1	3	4	1	4	4	5	3	3	5	5	5
3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
4	3	4	5	1	4	5	4	4	5	2	1	5	3	2	1	4	4	2
5	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	3
6	4	2	2	2	3	2	2	4	2	5	5	2	5	5	2	3	5	4
7	3	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3
8	3	2	5	1	5	3	5	2	5	2	2	4	2	2	2	1	2	2
9	1	3	2	3	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1
10	4	2	1	5	5	1	1	5	5	5	3	3	4	1	4	4	4	1
11	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	2	3	1	3	2	1
12	2	1	1	1	2	4	1	5	3	5	4	1	4	2	1	3	5	1
13	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	1
14	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	1	1	3	4	1
15	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Validez Interna del Instrumento que evalúa la cultura organizacional “r” Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x<sup>2</sup>: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y<sup>2</sup>: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

∑: Sumatoria

**Cálculos estadísticos:**

Estadístico	x	y	x2	y2	xy
Suma	311	299	7365	6457	6792

**Coefficiente de correlación:**

$$r = \frac{15 \times 6792 - 311 \times 299}{\sqrt{15 \times 7365 - (311)^2} \times \sqrt{15 \times 6457 - (299)^2}} = 0.878 > 0.50 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa la cultura organizacional “ $\alpha$ ” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

$\alpha$ : Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza de cada ítem

$S_t^2$ : Varianza del total de ítems

$\Sigma$ : Sumatoria

**Cálculo de los datos:**

$$K = 18 \qquad \sum S_i^2 = 32.095 \qquad S_t^2 = 185.667$$

**Reemplazando:**

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \times \left( 1 - \frac{32.095}{185.667} \right) = 0.876 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$