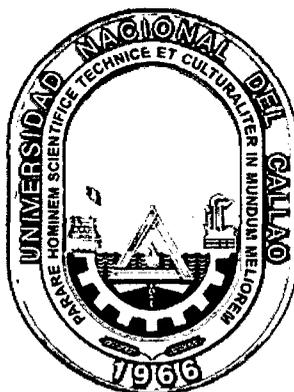


**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCIÓN POSGRADO DE LA FACULTAD DE**

**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DECANOS Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL  
CALLAO 2010”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**AUTOR : MARCIAL RENE ZUÑIGA MUÑOZ**

**CALLAO- PERÚ**

## HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACION

### ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DECANOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO 2010.

AUTOR: Marcial Rene Zuñiga Muñoz

Miembros del Jurado

Cargo

Mg: JUAN HECTOR MORENO SAN MARTIN.

PRESIDENTE

Mg. VICTOR H. DURAN HERREA.

SECRETARIO

Dr. JOSE RICARDO RASILLA ROVEGNO

MIEMBRO

Mg. JORGE DE LA CRUZ NEYRA

MIEMBRO

ASESOR: MG. MARÍA CELINA HUAMÁN MEJÍA.



Fecha de Aprobación de tesis. 30 de Junio del 2011.

Acto seguido, el Jurado en reunión secreta practicó la Evaluación y la votación, con el siguiente resultado: APROBADO POR MAYORIA

Siendo las 19:05 Hs, se dio por concluido el acto de sustentación de la tesis



MG. JUAN HECTOR MORENO SAN MARTIN

PRESIDENTE



MG. VICTOR H. DURAN HERRERA

SECRETARIO



DR. JOSE RICARDO RASILLA ROVEGNO

MIEMBRO



MG. JORGE DE LA CRUZ NEYRA

MIEMBRO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN ADMINISTRACION  
ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

En Bellavista, a los 30 días del mes de junio de 2011 siendo las 16:00 p.m, concurren al Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, el Jurado Examinador constituido por los siguientes Docentes de esta casa Superior de Estudios.

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Mg. JUAN HECTOR MORENO SAN MARTIN</b>	<b>DNI: 07917068</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Mg. VICTOR HUGO DURAN HERRERA</b>	<b>DNI: 15580451</b>
<b>MIEMBRO:</b>	<b>Dr. JOSE RICARDO RASILLA ROVEGNO</b>	<b>DNI: 10771376</b>
<b>MIEMBRO:</b>	<b>Mg. JORGE LUIS DE LA CRUZ NEYRA</b>	<b>DNI: 06828392</b>
 <b>Asesor:</b>	<b>Mg. MARIA CELINA HUAMAN MEJIA</b>	<b>DNI: 06152205</b>

  
  
En cumplimiento a la Resolución Directoral N°026-2011-SPG-FCA-UNAC del 18 de mayo de 2011, Resolución Rectoral N°125-2011-R de fecha 04.02.2011; y, al amparo de los Artículos 42° al 44° del Estatuto de la UNAC y los Artículos 37° y siguientes del Reglamento de Organización y Funciones de la Escuela de Postgrado UNAC; el Reglamento de Estudios de Maestría aprobado por Resolución de Consejo Universitario N°120-95-CU del 13.11.95; se procedió a examinar la sustentación de la tesis: **“ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DECANOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO 2010”**, del graduado :

**MARCIAL RENE ZUÑIGA MUÑOZ**

  
El egresado de la Maestría en Administración Estratégica de Empresas de la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas expuso su tesis sujetándose a las recomendaciones del Jurado Examinador. Concluida la exposición se formularon las preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el egresado de maestría.

Dedicatoria.

A mis hermanos de quienes siempre recibí su apoyo incondicional: Daucia, Edwin, Lilian y Guiliana

A mis hermanos de Miami USA, por su amor a la familia: César y Celinda; Teodorico y Elia.

Con amor, a cada uno de mis hijos: Marcial, Javier, Michael y Elena Zúñiga Osorio a quienes les deseo que alcancen sus ideales mediante el constante estudio, dedicación al trabajo y tener los mejores amigos.

Su Padre y amigo,

RENE ZUÑIGA MUÑOZ

## INDICE

	Pág.
I. PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACION	
1.1. Identificación del problema	2
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Objetivo	4
1.4. Justificación e importancia de la investigación	5
1.5. Limitaciones de la investigación	7
1.6. Hipótesis de partida	7
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teóricas.	11
2.2.1. Estilos de liderazgo	11
2.2.2. Clima organizacional	22
2.2.3. Calidad de vida laboral	35
2.2.4. Comportamiento organizacional	39
2.2.5. Cultura corporativa	42
2.2.6. Actitudes y motivaciones	45
2.3. Bases Culturales	
2.3.1. El Decano	49
2.3.2. Universidad Nacional del Callao	58
2.4. Definiciones de términos básicos	59

III.	METODOLOGIA	
3.1	Relación entre variables de investigación de Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional.	62
3.2.	Identificación y Clasificación de las variables	62
3.3.	Tipo y nivel de investigación	64
3.4.	Diseño de investigación.	64
3.5.	Etapas de la investigación (Descripción en términos generales	65
3.6.	Operacionalización de variables	66
3.7.	Población y Muestra	66
3.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	70
3.9.	Procedimientos estadísticos y análisis de datos	70
IV.	RESULTADOS	
4.1	Resultados Parcial: Descriptivos	73
4.2	Resultados Finales: Pruebas de hipótesis	98
V.	DISCUSION DE RESULTADOS	
5.1	Contrastación de hipótesis	102
5.2	Contrastación de resultados con otros estudios similares.	104
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	110

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	
Nº1 Resumen de autores y clima organizacional.	118
Nº2 Organigrama de La Universidad Nacional del Callao	122
Nº3 Matriz de consistencia	123
Nº4 Ficha técnica Nº1. Liderazgo	124
Nº5 Ficha técnica Nº2. Clima Organizacional	125
Nº6 ROF. Reglamento de Organización y Funciones - UNAC	130
Nº7 Estatuto de La Universidad Nacional Del Callao-UNAC	131
Nª Instrumentos de Clima Organizacional y Liderazgo	132

## PROLOGO

La presente tesis: "Estilos de liderazgo de lo Decanos y Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010, plantea la necesidad de investigar las variables que intervienen para un determinado clima influenciado por los estilos de liderazgo.

Trata de ver la aplicabilidad de las teorías de liderazgo de Lippit y White (1939) en el clima organizacional de autor Litwim y Stinger (1978) para así permitir determinar la influencia de los tres estilos de liderazgo del Decano en: Liderazgo Democrático, Autocrático y Liberal que más predomina en la Universidad Nacional del Callao, y también como influyen las nueve dimensiones en el clima organizacional.

En el trabajo se desarrolló dentro de la metodología de investigación científica propuesta por la universidad para el nivel de maestría. Fue fundamental la colaboración de los asesores de tesis. Dentro de las dificultades fue la del llenado de los cuestionarios que mostraron los profesores de algunas facultades y fueron superando por el mayor tiempo en solicitar a otros profesores que si colaboraron.

Finalmente, se llegó a demostrar y contrastar las hipótesis con métodos estadísticos de normalidad, correlación, y con amplia bibliografía sobre el tema, motivo de la presente tesis.

## RESUMEN

Universidad nacional del Callao cumple un rol importante en la provincial constitucional por ser la universidad con presencia desde los años 60s.

En esta tesis busca relacionar la visión declarada en la Web de la UNAC :

"La Universidad Nacional del Callao se convertirá en una institución líder, moderna, capaz de contribuir al desarrollo y transformación de nuestra sociedad."

La parte de líder se relaciona con el liderazgo de los Decanos y su influencia con el clima organizacional, ya que estas dos variables conducen al desarrollo de las instituciones y por consecuencia al resto de la declaración mencionadas líneas arriba.

Capítulo I: El planteamiento de problema, donde se parte del enunciado de la visión de la UNAC y los trabajos presentados por los profesores de la facultad de administración Moreno y Huamán: 2002 y Espinoza Sante J. C. 2002, referidos a los temas de los procesos administrativos, que son claramente definidos con la presente tesis.

En el segundo capítulo dedicado al marco teórico, se hace una revisión a investigaciones extranjeras enfocadas al tema específico, como Chamorro, D (2005: 58). Nieves, F (1996: 102); nacionales a Ramírez, C y Somocurcio, T. (2004) Moreno, J y Huamán, M Mejía. (2002) P. Espinoza, J (2002), estos últimos referidos expresamente a la UNAC y como teoría en que se basa las dos variables: Clima organizacional con la teoría de Litwin y Stinger y Estilos de liderazgo con la teoría de Lewin, Lippit y White, y otros autores y temas que refuerzan el estudio.

El tercer capítulo está referido a metodología, donde se relaciona la teoría que sustenta el presente trabajo de investigación, las variables: indicadores, dimensiones, define el tipo, diseño, operacionlizacion ; etapas de la investigación; características del instrumento de investigación; muestra y

la investigación; características del instrumento de investigación; muestra y población; técnicas e instrumentos de recolección de datos: procedimientos estadísticos y análisis de datos.

En el capítulo cuarto, después de la aplicación del instrumento en el campo se enfoca a presentar los resultados y probar las hipótesis mediante pruebas de normalidad, correlación para todas las, todas ellas trabajados con SPSS.

En capítulo quinto, se contrasta las hipótesis con los resultados encontrados en la investigación, con otros estudios y teorías que refuerzan a los resultados encontrados.

Finalmente, se llega a conclusiones para la UNAC, donde se prueba la hipótesis principal, "El estilo de liderazgo del Decano influye en el clima organizacional de la UNAC; se demuestra que existe un liderazgo liberal; que existe correlación significativa regular entre liderazgo autocrático del Decano con el clima organizacional y otras correlaciones. Y recomendaciones para enrumbar al liderazgo democrático.

## ABSTRACT

National University of the Callao fulfils a roll important in the provincial constitutional to be the instruction for the population chalaca and presence from the years 60s.

In this thesis looks for to relate the vision declared in the Web of the UNAC :

"The National University of Callao will become a leading institution, modern, capable of contributing to the development and transformation of our society."

The part of leader relate with the leadership of the Deans and his influence with the climate organizational, since these two variables drive to the development of the institutions and by consequence to the rest of the statement mentioned lines up

To way of summary pose in the first chapter: The initial of problem, where split of the billed of the vision of the UNAC and the works presented by the professors of the empower of administration Moreno and Huamán: 2002 and Espinoza Sante J. C. 2002, referred to the subjects of the administrative processes, that are distinctly defined with the present thesis of the climate organizational and styles of leadership.

In the second chapter devoted to the theoretical frame, does a review to foreign investigations focused to the specific subject, as Chamorro, D (2005: 58). Nieves, F (1996: 102); national to Ramirez, C and Somocurcio, T (2004) Moreno, J and Huamán, M Mejía. (2002) P. Espinoza, J (2002), these last referred on purpose to the UNAC and like theory in that it bases the two variable: Climate organizational with the theory of Litwin and Stinger and Styles of leadership with the theory of Lewin, Lippit and White, and other authors and subjects that reinforce the study

The third chapter refers to methodology, which relates the theory behind the present research, the variables: measures, dimensions, define the type, design, operation of variables; stages of research, characteristics of the research instrument, sample and population; techniques and instruments for data collection, statistical and data analysis.

In the fourth chapter, after the application of the instrument in the field focuses on presenting the results and testing the assumptions through evidence of normality, T student, correlation for all of the assumptions, all worked with SPSS.

Finally, arrive to conclusions and recommendations for the UNAC, where tests the main hypothesis, "The style of leadership of the Dean influences in the climate organizational of the UNAC; show that it exists a liberal leadership; that exists regular significant correlation between leadership autocratic of the Dean with the climate organizational and other correlations.

# CAPITULO I

# PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACION

## 1.1. Identificación del Problema.

Para efectos del planteamiento del problema se consideran las definiciones de la principales variables para enfocar el problema, motivo del presente trabajo: "Estilo de liderazgo de los Decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao"2010.

Chiavenato, I. (1993: 324) define Liderazgo:"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

El Clima Organizacional (Álvarez 1992: 225 y Sudarsky.1976:220), se puede resumir como la percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo, y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas.

A la fecha la Universidad Nacional del Callao ha preparado varios documentos, que nos sirven de base para plantear el problema:

Cabe anotar que los documentos que mencionan deficiencias en el tema de liderazgo y clima organizacional que líneas abajo se enlazan para construir el problema para el estudio:

a.- Plan Estratégico en ejecución, formulado por la oficina de planificación.

Plan estratégico de la universidad, señala la visión y otros puntos de la UNAC. (Trasparencia y Web de la UNAC. 2010), en la publicación en la web de la universidad aparecen:

1. La Universidad Nacional del Callao será una institución educativa pública de nivel superior líder y moderno, posicionado en la sociedad y capaz de contribuir en el desarrollo sostenible y la transformación de la región y del País.
2. Evaluar y brindar los servicios educativos con oportunidad, eficacia y calidad contando con personal competente para ello.
3. Desarrollar programas de cultura organizacional y calidad total de la gestión.”
4. Utilizar los recursos con racionalidad.
5. Distribuir adecuadamente la responsabilidad. (Trasparencia y Web de la UNAC. 2007-2010)

Si la universidad del callao pretende tener liderazgo, esta deberá ser impartida desde las máximas autoridades de la misma, es por esta razón que es pertinente el presente trabajo. “El plan estratégico formulado por la oficina de planificación, no tiene un enfoque estratégico ni participativo de los principales actores de la misma, carece de dedicación y profundidad.....” (Moreno y Huamán: 2002: 3).

b.- Informe preparado por (Espinoza Sante J. C. 2002: 15), titulado “Replanteamiento y reorientación del sistema de administración del personal en la Universidad Nacional del Callao”.

El documento se expresa en un cuadro como desarrollar cultura organizacional y eficiencia administrativa. (Espinoza Sante J. C.: 2002: 2) para ello dice: “Solución a las 14 funciones elementales, como parte del sistema de administración del personal de la UNAC. E implementación de las funciones y recomienda adecuarlas a las actuales expectativas del personal docente “

El mismo documento señala en la página 4.que:

La administración del personal de la Universidad Nacional del Callao no da importancia al potencial humano lo que genera descontento generalizado por la no aplicación de conocimientos de las ciencias administrativas acorde al adelanto científico, tecnológico en las limitadas funciones del sistema administración de personal.

Moreno San Martín J. y Huamán Mejía hablan sobre cultura (2002: 44) escriben sobre ampliación de funciones de la oficina de personal "título 12- Cultura Institucional: Importancia básica sobre las costumbres y hábitos". Al respecto no se tiene estudios que afiancen la que existencia de cultura institucional en la Universidad Nacional del Callo, por lo que el presente trabajo enfocará al paso previo a cultura, como es Clima Organizacional de manera de formar precedente para futuros estudios.

Los problemas presentados por la UNAC son claramente definidos por las variables de investigación Estilos de liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en sus respectivas dimensiones que abracan cada uno de los puntos planteados en los problemas mencionados.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿Cómo influye el estilo de liderazgo de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?

#### 1.2.1.1 Problemas específicos

1 ¿Cómo influye el estilo de liderazgo democrático de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?

2.- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo autocrático de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?

3.- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo liberal de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?

### 1.3. Objetivo

#### 1.3.1. Objetivo General

Establecer la influencia del estilo de liderazgo de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao

##### 1.3.1.1 Objetivos específicos

- 1.- Establecer la influencia del estilo de liderazgo democrático de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.
- 2.- Establecer la influencia del estilo de liderazgo autocrático de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.
- 3.- Establecer la influencia del estilo de liderazgo liberal de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.

### 1.4. Justificación e importancia de la investigación

#### 1.4.1. Justificación teórica

Valorar el nivel de aplicabilidad que tienen las teorías sostenidas en la presente tesis de maestría en administración estratégica de empresas:

- Clima organizacional de Litwin y Stinger
- Estilos de liderazgo de Lewin, Lippit y White
- De las mediciones de clima organizacional mediante la escala de Likert. Y del test de Lewin para determinar el estilo de liderazgo.

Esta investigación servirá de base para investigaciones futuras donde planten establecer relación entre Liderazgo del Decano y clima organizacional.

#### 1.4.2. Justificación organizacional.

Detectar el peso de las dimensiones en el efecto resultante del Estilo de Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.

Para la organización de la Universidad, servirá de base para sugerir mejoras en el enfoque de información que necesitan los Decanos de la Universidad para Liderar a los Profesores y empleados afín de lograr mejorar el clima organizacional.

También permitirá detectar aquellos puntos que no son visibles por la universidad en la formación de clima o climas de las facultades o micro climas de la Universidad del Callao. Así como el Liderazgo del Decano en cada Facultad. Y

Permitir el Diagnostico Organizacional (D.O).

#### 1.4.3. Justificación práctica

Los estudios se convierten en una de las herramientas de diagnostico poderosa en la medida que estas sean completas y su poder reside en que permita valuar y medir las interrogantes de investigación.

Específicamente, según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el efecto resultante: la productividad individual y organizacional de la universidad cuando se vea el análisis de las variables y su correspondiente aplicación

## 1.5. Limitación de la investigación

### 1.5.1. Limitación temporal

20 semanas

### 1.5.2. Limitación geográfica.

Ciudad Universitaria de la Universidad del callao. Av. Juan Pablo II  
Nº 306, Bellavista – Callao.

### 1.5.3. Limitación social

- Limitación de las encuestas a los Profesores, por ser una muestra aplicada en lugar de población
- De la aceptación de los resultados de la presente tesis por parte de los Decanos, profesores y personal en general.
- El Efecto de rechazo ante los instrumentos aplicados por parte de las Personas que participan,

## 1.6 Hipótesis de partida

### 1.6.1 Hipótesis general

H1: El Estilo de liderazgo de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

### 1.6.2 Hipótesis específicas

H2: El Estilo de liderazgo democrático de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

H3: El Estilo de liderazgo autocrático de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

H4: El Estilo de liderazgo liberal de los Decanos influye en el clima organizacional de la UNAC.

# **CAPITULO II**

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Investigaciones extranjeras

a.- Chamorro, D (2005: 58). Realizó un estudio que tuvo por objeto determinar los "Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director" que fue sustentada en la Universidad Complutense de Madrid para obtener el grado de magíster en educación. La investigación constituye un aporte e intenta abrir la discusión del vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que los factores están asociados que la definición de los diversos estilos contribuirán a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan en el interior de la escuela. Los resultados del estudio determinaron que: El liderazgo ha demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a. El liderazgo es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez va haciendo más suya.

Esta tesis es aplicable a nuestro estudio debido que utiliza la primera variable independiente: estilos de liderazgo de los Directores en el campo educativo.

b.- Nieves, F (1996: 102). Realizó un estudio que tuvo por objeto determinar el desempeño docente y clima organizacional en el liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua" para obtener el grado de magister en educación. Se desarrolló la investigación en el campo experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte trasversal o transaccional. Para el análisis

e interpretación de los resultados se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad inferencial, Y dio por resultado que hay relación entre las dos variables. Los resultados fue de demostrar la aplicabilidad y validez de dos escalas Efido y Evado, también la escala Likert y el cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CDPCO).

Esta tesis es aplicable al presente trabajo por cuanto relaciona la aplicación del clima organizacional en el campo educativo.

#### 2.1.2. Investigaciones nacionales.

- a. Ramírez, C y Somocurcio, T. (2004) presentaron un informe en la facultad de ciencias administrativas de la UNAC titulado "El liderazgo del cargo del Decano en las facultades de la UNAC" en una investigación cuantitativa y un cuestionario de 22 preguntas a 92 consejeros de un total de 154, para una población de 434 Profesores ordinarios y se cuyos resultados fueron: Que la elección se realiza por imperativa acción y no por oferta mediante programas de gobierno. Los Decanos no tienen capacidad de liderazgo por falta de innovación. Los profesores principales integran grupos que garantizan la mayor participación en los procesos eleccionarios. Seis de las once facultades carece del número mínimo de profesores principales para la elección del cargo. Este trabajo analiza los estilos de liderazgo carismático, autoritario y democrático.

Estos dos últimos estilos es parte de la presente tesis en la variable estilo de liderazgo del Decano.

- b. Moreno, J y Huamán, M Mejía. (2002) Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas proponen un estudio de "Como gerenciar estratégicamente la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidades de la Universidad Nacional del Callao" mediante análisis FODA, misión y visión preparan estrategias a corto, mediano y largo plazo, utilizando herramientas conocidas de gestión empresarial. Los autores

determinan que falta de planeamiento estratégico de la facultad ciencias administrativas.

Este trabajo se relaciona con el presente trabajo con el clima organizacional en la dimensión identidad.

- c. Espinoza, J (2002) profesor de la facultad de ciencias administrativas de la UNAC. Preparó un documento titulado "Replanteamiento y reorientación del sistema administración del personal en la universidad nacional del Callao .Mediante un análisis de actividades se demuestra que estas se ejecutan de manera muy limitada e insatisfactoria porque no responden a las expectativas de gestión del potencial humano y los clientes de la facultad, por lo que sugiere" La Estructuración de 14 funciones elementales, y estrategias a corto, mediano y largo plazo."

Este trabajo se relaciona con el presente trabajo con la variable estilo de liderazgo con la dimensión personas y la variable clima organizacional en las dimensiones estructura, cooperación y estándares.

## 2.2. Bases teóricas.

### 2.2.1. Estilos de liderazgo

#### a. Definición de liderazgo:

Según el diccionario de la lengua española en la vigésima segunda edición (2001): Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"

Chiavenato, I. (1993: 324) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

b.- Componentes del liderazgo

- Capacidad para usar el poder con eficacia.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tiene diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

c.- Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

d.- Características de un Líder:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales

- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, etc.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- e) En quinto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sean la necesidad circunstancial que se tenga.

e.- Funciones del liderazgo. (Nava A. 2010)

- Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.
- Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias en los planes estratégicos a largo plazo.

f.- Diferencia entre Jefe y Líder

Cuadro Nº 2.1  
Diferencia entre Jefe y Líder.

Jefe	Líder
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

Fuente: Berenstein, Marcelo.2010.

g.- Teorías sobre estilos de liderazgo.

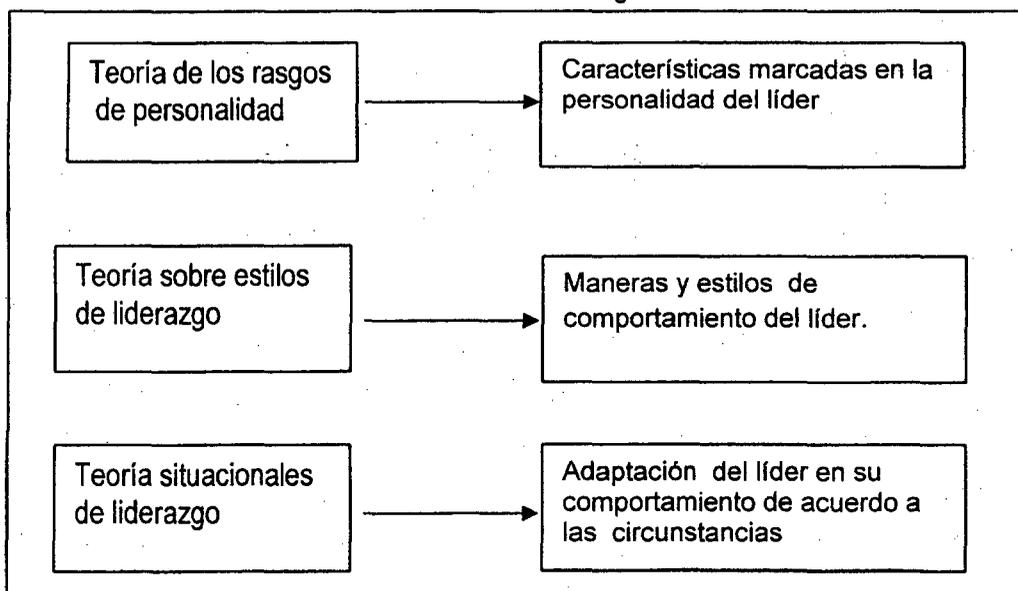
Sobre teorías de liderazgo cada autor específica, se muestra en la Figura N°2.1, a continuación se describen cada una de los grupos de las teorías:

Teoría de los rasgos de personalidad.

Estas teorías son las más antiguas respecto al liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Esta teorías recibieron la influencia del "gran hombre" (grande homem) sustentada por Carlyle (Chiavenato I. (2006: 102).

- Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoestima.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Figura N° 2.1  
Teorías de liderazgo



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2006: 102)

En resumen,

"el líder de inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito.....sin embargo, las teorías de liderazgo basadas en los rasgos son una ficción. No obstante muchas empresas actuales se preocupan por exigir características o competencias necesarias a su personal". (Chiavenato I. 2006: 103)

Teorías sobre estilos de liderazgo.

Lewin, Lippitt y White de la Universidad de Ohio.: Ver Cuadro N° 2.2

Estas teorías estudian el liderazgo en cuanto estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados., en otras palabras "lo que hace el líder, en su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo". La teoría señala tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal, y democrático. Lewin, Lippitt y White realizaron un estudio para analizar el efecto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de sus tareas.

Cuadro N° 2.2  
Teorías sobre estilos de liderazgo.

AUTOCRÁTICO	DEMOCRATICO	LIBERAL(LAISSEZ FAIRE)
El líder impone las directrices sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo con el estímulo y ayuda del líder.	Hay libertad total en las decisiones tanto grupales como individuales y una mínima participación del líder
El líder determina las medidas para ejecutar las tareas, según sean las necesarias y de manera imprevista para el grupo.	El grupo esboza las medidas para lograr los objetivos a la vez que pide su consentimiento del líder, este sigue además alternativas para que el grupo escoja. Surgen nuevas expectativas con el debate de las tareas.	La participación del líder es limitada, proporciona apenas diversos materiales al grupo, y esclarece el tipo de información que puede necesitarse cuando así lo soliciten.
El líder determina la tarea que debe ejecutar cada uno y asigna a los compañeros de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro escoge libremente a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la selección de colegas quedan completamente a cargo del grupo sin participación del líder.
El líder es dominante y "personal" en los elogios y críticas en el trabajo individual.	El líder procura integrarse al grupo en espíritu. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y elogios.	El líder no evalúa al grupo ni controla los acontecimientos y solo comenta las actividades cuando se le pregunta.

Fuente: Lippitt, R. y White, R.K (1952)

Esta es la teoría que se basa el presente trabajo para la variable independiente estilos de liderazgo.

- Investigadores de de Universidad Estatal de Ohio.

La evaluación está basada en cuatro cuadrantes: Consideración alta y baja y Estructura alta y baja. Los resultados de estas investigaciones sugieren que los supervisores y directivos que obtienen resultados altos pueden ser buenos líderes y que su conducta está más influida por aquellos cuya personalidad y situación es similar a la suya.

- Investigadores de de Universidad de Michigan.  
Se interesan por localizar en los grupos características que parecían estar asociadas entre sí, con el objetivo de establecer las diferencias de conductas que existen entre los líderes más y menos eficaces. Para ello, emplean múltiples instrumentos diseñados “ad hoc”, aplicados a distintas poblaciones lo cual dificultó la comparación del resultado obtenido; no obstante, establecen criterios objetivos que les permite formular los siguientes principios sobre los líderes más eficaces:
  - Tienen a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración a la autovaloración personal.
  - Emplean métodos de grupo para el control y la toma de decisiones.
  - Trazan altos objetivos de actuación y mantienen informados a los subalternos.

Asimismo, los investigadores identifican dos conceptos a los que denominan: Orientación al empleado y Orientación a la producción (Hersey - Blanchard, 1970:56).

- Modelo de Likert  
Teniendo como referencia los estudios de la Universidad de Michigan, Likert (1961) realiza algunas investigaciones que tienen como objeto de estudio a directores de alta producción y directores de baja producción. Los resultados sugieren dos tipos de directores: centrados en los empleados y los centrados en el trabajo. Los primeros son aquéllos que alcanzan altos porcentajes de desempeño, centran su atención, prioritariamente, en los aspectos humanos de los empleados y se esfuerzan por establecer grupos

eficaces con altas metas. Este tipo de directores está asociado con la alta productividad, ya que hacen claridad a los empleados sobre los objetivos y necesidades que deben ser satisfechas, y, además, les proporciona libertad para hacer su trabajo. Los segundos, mantienen constante presión en la producción y a menudo tienen etapas de baja producción.

Likert (Hersey & Blanchard, 1970) encuentra que los estilos de dirección pueden ser representados en un continuo que va del Sistema 1 al Sistema 4:

- En el Sistema 1, la interacción se caracteriza por la desconfianza y el temor.
- En el Sistema 2, las relaciones se caracterizan por la condescendencia por parte de la dirección y de cautela por parte de los empleados.
- En el Sistema 3, las decisiones se toman en la cima, no obstante, a los empleados se les permite tomar decisiones específicas relacionadas directamente con el trabajo que es de su responsabilidad.
- En el Sistema 4 las organizaciones tienen una plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está ampliamente dispersa e integrada a lo largo de la organización, la comunicación fluye de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre pares

- Blake y Mouton. (Chiavenato I. 2006:311)

Rejilla de Dirección, o La Rejilla Administrativa.

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo:

El Estilo 1-1 o Liderazgo Empobrecido:-

Estilo 9-1 o Estilo Tarea:

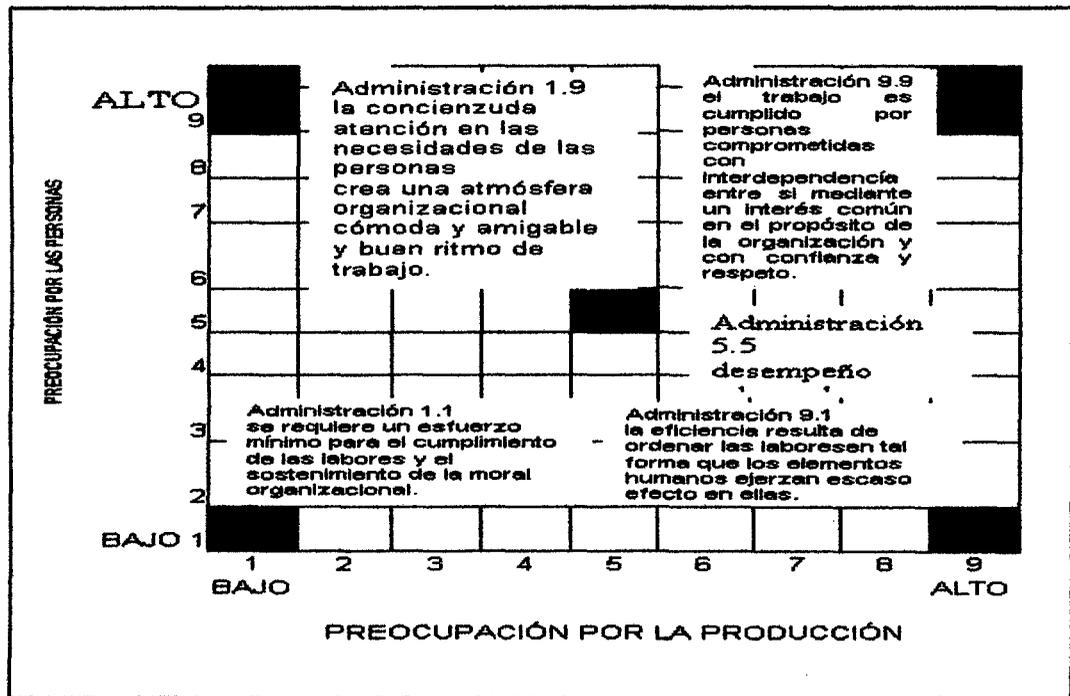
Estilo 1-9 o Liderazgo de club social:

Estilo 5-5 o Liderazgo de Punto Medio-

Estilo 9-9 o Estilo de Equipo.

Blake & Mouton sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el de Equipo. Este estilo maximiza la productividad y la satisfacción, crece y se desarrolla en todas las situaciones. Investigaciones posteriores (Hersey – Blanchard, 1993; Misumi & Peterson, 1985; Bennis & Nanus, 2001; Schein, 1988) han demostrado que no hay un mejor estilo de liderazgo, éste ha de estar en consonancia con la situación en la que tiene lugar ya que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo.

Figura N° 2.2  
La rejilla administrativa



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2006: 311)

- El estilo de liderazgo transformacional y modelo de liderazgo de rango completo

El estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985, p. 21), por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985 p.15).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes auto-dirigido, auto -regulado, auto- actualizado y auto- controlados (Bass, 1985, p.16).

Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización

Figura N° 2.3



**Fuente:** Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International editores. Pg. 530.

**Las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:**

1 Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: "Es indiferente si lo hace o no lo hace..."

2 Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo

interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: "Si no se llevara a cabo..."

3 Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: "Si observo que no se está haciendo algo..."

4 Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que "caminen el kilómetro extra" ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: "Si se hace como se espera..."

5 Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: "Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización..."

6 Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: "¿Que piensa hacer frente a...?"

7 Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: "Espero su mejor esfuerzo..."

8 Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza

e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: "Si cree que es correcto, entonces..."

## 2.2.2. Clima Organizacional

### a. Definiciones

Paulina Bustos, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta, (2009:4) cita a Litwin y Stilinger, quienes fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía, en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre los miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización.

Las definiciones de clima organizacional se describen en función de los modelos y métodos de medición adoptados por los autores e investigadores que se han ocupado del tema. De acuerdo con una revisión bibliográfica de la definición de clima organizacional que hacen autores como Francis Cornell (1955), Argyris (1957), McGregor (1960), Forehand y Gilmer (1964), McClelland y Atkinson (1968), Litwin y Stringer (1968), Campbell y colaboradores (1972), Schneider y Hall (1975), Gibson y colaboradores (1984), estos autores son estudiados y referenciados por Álvarez (1992) entre otros, surgen algunas conclusiones acerca del concepto de clima organizacional, a saber, según Álvarez, 1992, pp. 27-30:

"El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan... El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización "

Igualmente Sudarsky ( 1976:10)

"el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas"

Para Goncalves (2002:3), "un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral". Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Al respecto, Toro (1998:66) plantea que la

Percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso, dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo.

#### b. Variables del clima organizacional

Brunet (1987: 28-31) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes:

- a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado;
- b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y
- c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales.

Existen diversas orientaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional. Uno de los modelos más conocidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores y utilizados para diagnóstico y análisis es el de la teoría del clima organizacional de Likert, basada en tres tipos de variables:

- a) variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.

- b) variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones, y
- c) variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).

La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987). Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa; éstas son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1974).

c. Propiedades

Toro cita a Moreno (1998:67) reporta que en investigaciones actuales hechas por Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, estos autores señalan algunas propiedades del clima organizacional que se pueden resumir en: "percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas".

d. Los factores motivacionales comparados con el clima organizacional existen diferentes teorías, modelos e investigaciones.

Colquitt, Lepine y Noe (2000: 56) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes; los resultados de la instrucción y las habilidades

cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

e. Diferencias entre satisfacción laboral, y otras. Toro (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, y otras:

**Cuadro Nº 2.3**  
**Cuadro de efectos y diferencias de los factores motivacionales y clima Organizacional.**

Factores motivacionales Vs. clima organizacional y cultura.	Efectos	Diferencias
SATISFACCIÓN LABORAL	Efectos sobre la productividad	Consecuencia afectiva de complacencia o desagrado,
MOTIVACIÓN	Efectos sobre la productividad	Interés que promueve a la acción
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos sobre la productividad.</li> <li>• El clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.</li> <li>• El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción.</li> </ul>	Es un modo colectivo de percibir la realidad conscientes, manifiestos y medibles Variable independiente con relación a motivación y compromiso.
CULTURA	La cultura moldea al clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.	Es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción.
COMPROMISO	El compromiso es una manifestación de la motivación.	

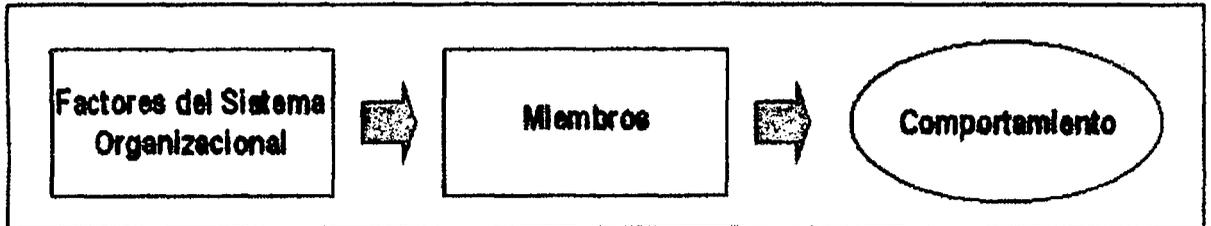
Fuente: A partir de Toro, F (1996 y 1998. : 27-35.)

f. Procesos

Goncalves (1997: 3-4) El que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el

trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

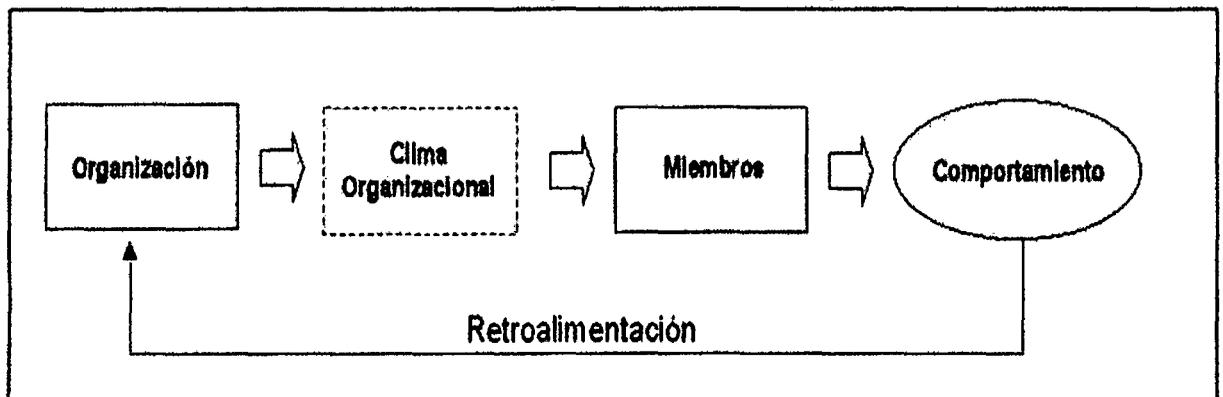
**Figura N° 2.4**  
**Factores del sistema organizacional.**



Fuente: Gonçalves, Alexis. (2010)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito,

**Figura N° 2.5**  
**Relación de los factores y estructuras en el comportamiento**



Fuente: Gonçalves, Alexis. (2010)

#### g. Elementos

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización de otra y de una sección a de otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

#### h. Factores

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

"El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)."

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978:12).

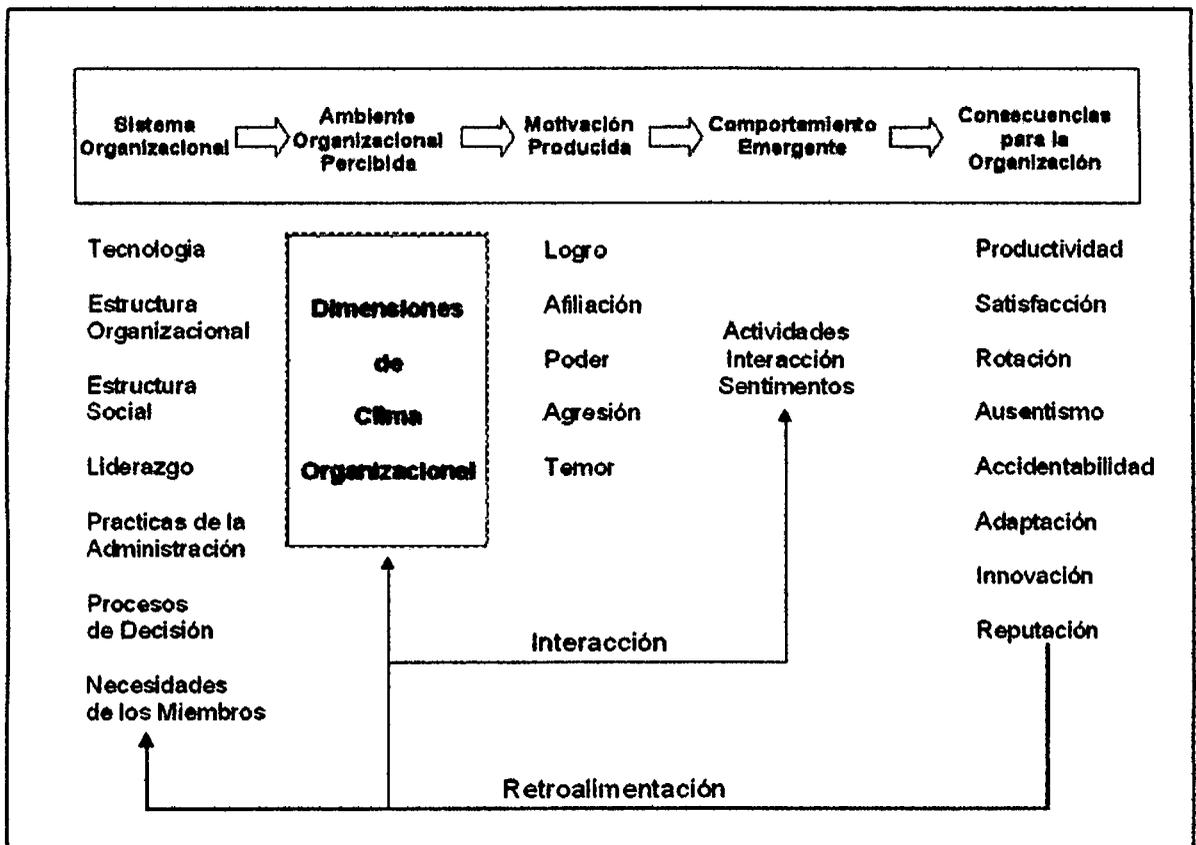
#### i. Teoría de clima organizacional.

"Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc"

#### Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

**Figura N° 2.6**  
**Esquema de Clima Organizacional**



Fuente: Gonçalves Alexis .(2010)

### Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo al cuestionario de Litwin y Stinger (1978:60), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura**, Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad (empowerment)**, Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la

toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. **Recompensa**, Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío**, Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones**, Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación**, Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares**, Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos**. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad**. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Esta es la teoría que se tomara en cuenta para la variable clima organizacional en el presente trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

**Cuadro N° 2.4**  
**Funciones del clima organizacional**

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como

	seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: A partir de Litwin y Stinger (1978: 556)

j. Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional

DO: Diagnostico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.
  3. Incremento en la interacción y la comunicación.,
  4. Confrontación.
  5. Educación.
  6. Participación.
  7. Responsabilidad creciente.
  8. Energía y optimismo crecientes.
- k. Desarrollo del concepto de clima organizacional en función al tema de la presente investigación. La UNAC.

Cuadro 2.5  
Autores, sinopsis de la evolución del concepto clima organizacional.

Autor/es	Título	Sinopsis
Lewin, Lippitt y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente	Relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional
Fleishman (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa	El clima es determinado en un primer momentos por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Payne y Mansfield (1973)	Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización
Lawler, Hall y Odham (1974)	Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo

**Fuente:** Santana PJ y Cabrera Y (2009)

En el anexo N°1 se muestran todos los autores que hablan sobre el tema clima organizacional y Cultura Organizacional.

Para efectos de la presente tesis se toma como base de Clima organizacional el propuesto por Litwin y Stringer (1978) contiene 9 dimensiones definidas en las páginas anteriores del presente proyecto.

k. Instrumentos para medir el clima organizacional, existe a saber:

Cuadro N° 2.6  
Instrumentos y autores para medir clima organizacional

1. Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.	7. Escala de ambiente universitario de Pace.
2. Índice de clima organizacional de Stern.	8. Cuestionario de salud organizacional de Milles
3. Encuesta de calidad de empleo de Kahn.	9. Cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional (CKL Lda.) de Kettering.
4. Cuestionario de Michigan de evaluación organizacional de Camman.	10. Parker (2003); Ochitwa (2004)); Arvidsson y otro (2004); (2004); Anderson y West (1998); Patterson y otros (2005); Aralucen (2003).
5. Escala de ambientes de trabajo de Moos	11. Otros.
6. Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DG) de Halpin y Crofts	

Fuente: Gómez ,C. (2010)

i. Modelos de clima organizacional. (Navarro, R. y García A. 2010)

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación entre diversos factores organizativos, según el siguiente listado:

1.- Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn

2.- Modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas,

- 3.- Modelo de Clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares. Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.
- 4.- Modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto Evan
- 5.- Modelo de clima organizacional con la conducta humana, estructura y procesos de organización de Gibson y Colbs.

### 2.2.3 La calidad de vida laboral

#### a.- Inicios

La preocupación por la calidad de vida laboral surgió inicialmente en el mundo académico con los trabajos del Instituto Tavistock de Londres (1947) que evolucionaron desde el enfoque socio psicológico hacia el socio técnico. Sin embargo, el interés por el tema ya estaba presente en otros movimientos sociales del 30: Derechos de los trabajadores, de los años 50: Relaciones Humanas , de los 60: Dirección Democrática; Enriquecimiento del puesto de trabajo; Participación en el trabajo.(Visauta,1983; Gózales et al.,1996)

#### b.- Definiciones

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal (FRENCH, W. 1996:375).

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral(motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía

Organizacional (GIBSON, IVANICEVICH, DONELLY, 1996: 908 p.p).

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas (ROBBINS.1995: 485 p.p.)

Por lo anterior expuesto podemos decir que 'La Calidad de Vida en el Trabajo' es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial

c.- Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- Suficiencia en las Retribuciones.

Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir,

- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.

Estableces condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.

Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.

Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

- Integración Social en el Trabajo de la Organización.-

Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.

- Balancear entre Trabajo y Vida.-

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos

#### d.- Beneficios de la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.)

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

#### e. Limitaciones de los proyectos de C.V.T.

Los Proyectos de C.V.T., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tienen algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- Algunos empleados no deseen mejorar su C.V.T.

Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementaron de Proyectos de C.V.T se hace más difícil.

- Los mejores trabajos no concuerden con los pagos que se reciben.

Al mejorar los empleos los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.

- Aumento de costos

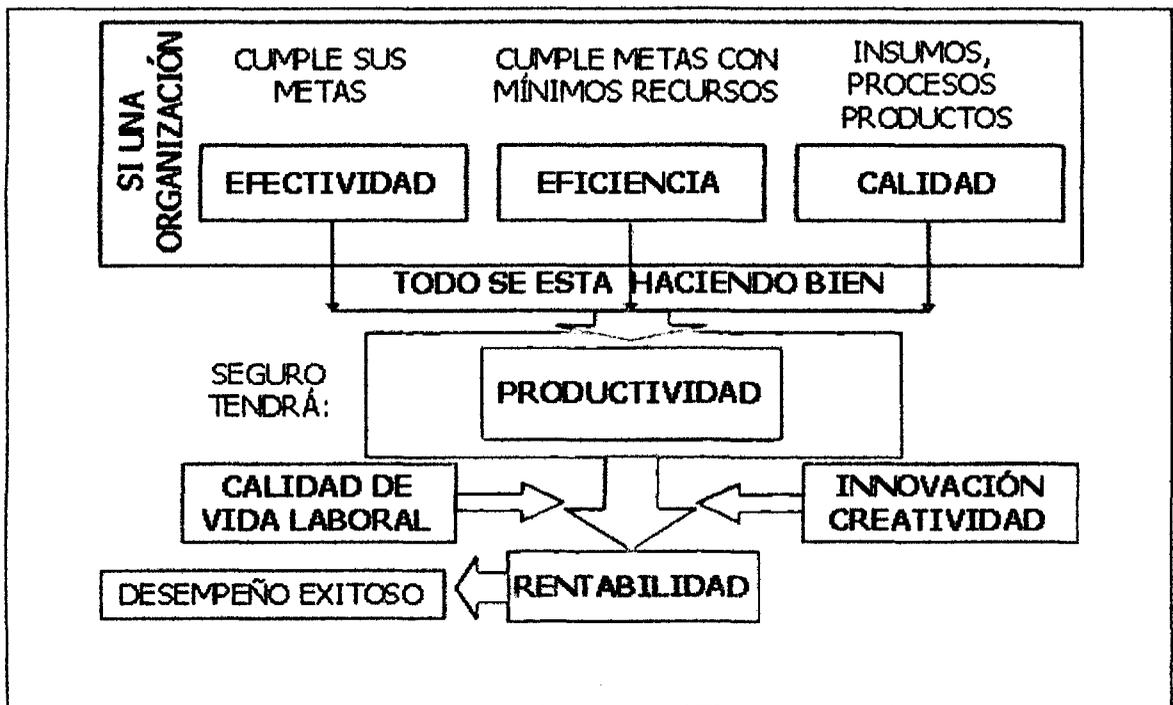
Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.

- El equipo tecnológico no es adaptable

Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

El cuadro muestra la inserción de la calidad laboral y la innovación y creatividad para mejora del desempeño exitoso del trabajador y rentabilidad de la empresa como consecuencia.

Figura 2.7  
INSERCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL, LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD.



Fuente: Cruz Lezama, Osain (2010)

## 2.2.4 Comportamiento organizacional

### a.- Definiciones

El comportamiento **organizacional** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins. S: 1966).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se

aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá a necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (GORDON, 1996)

b.- Importancia.

1 Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

2 Su incidencia en motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (ROBBINS, S. 1999)

3 Toma a las organizaciones son sistemas sociales.

Si se desea trabajar en ellas o dirigitas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del

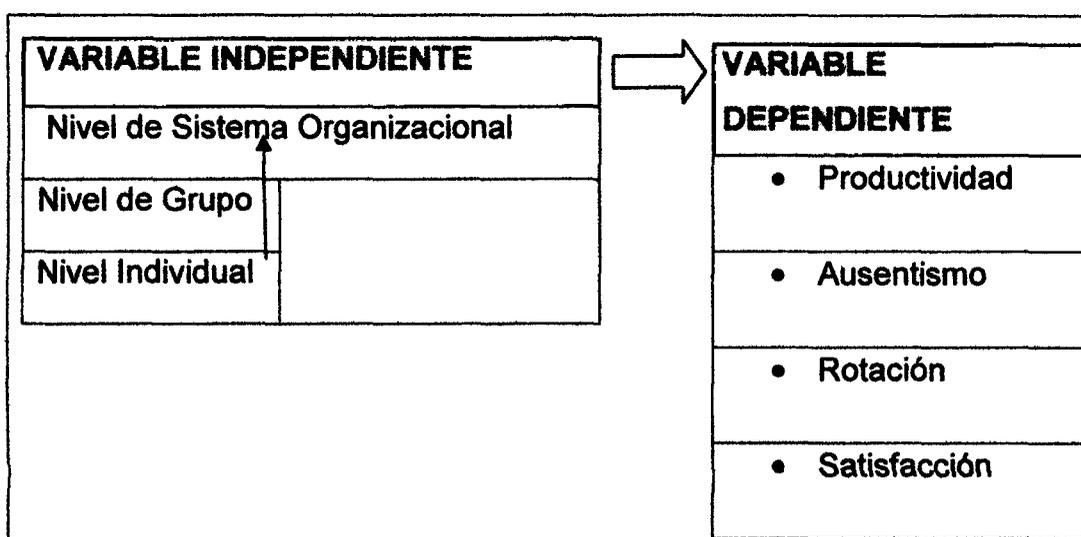
progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

### c Objetivos

- El primer objetivo es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- *Predecir* el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad

humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Figura N°2.8  
El Modelo del Comportamiento Organizacional, se organiza en dos variables, independiente y dependiente



Fuente: A partir de Robbins, Stephen (1966: 127)

## 2.2.5 Cultura Corporativa

### a. Introducción

Apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de "clima", cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa vera reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

#### b.- Definiciones:

Deal y Kennedy, 1982, afirman que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar "Héroes modélicos" y "Lideres" a quien los demás intentan imitar.

Peter D. Anthony, 1994, trata la Cultura Corporativa desde el punto de vista de su fundador y de los lideres que existen en las organizaciones a los cuales todos siguen y admiran por su personalidad, manera de dirigirse hacia el personal, capacidad de iniciativa, respuesta y negociación, etc.

Ed Young, la define como el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.

Deal y Kennedy, 1985; Shein, 1988, Handy, 1986, para ellos la cultura es el amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida.

#### c.-Sub sistema cultura corporativa

Se manifiesta como subsistema que expresaría los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporcionar pautas de conductas y normas con las cuales la gente opera, para alcanzar objetivos generalmente compartidos. En general es posible identificar al menos, dos subsistemas culturales en la organización:

##### La Cultura Formal:

Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.

##### La Cultura Informal:

Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad.

La Cultura Corporativa es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. En la realidad, no

se va a limitar a lo positivo, algunos de los componentes pueden ser negativos.

Toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, líderes y colaboradores. Una cultura debe propiciar que los miembros de la organización vivan sus valores y proveer de un clima propicio para la acción en la dirección marcada por la estrategia.

d.- El efecto del iceberg en la organización

–El 30% de lo que caracteriza a la empresa, está compuesto por la parte “Formal” o Visible, lado en el cual se hallan: Misión, Visión, Objetivos, Organigrama, Políticas y la Planificación Estratégica en sí misma;

–El 70% corresponde a lo “Informal” u Oculto en el cual se incluye a los Deseos, Anhelos, Creencias, Pensamientos de los colaboradores, Admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la Cultura Organizacional o Cultura Corporativa.

Un resultado positivo para la organización dependerá de que esa cultura esté alineada con los objetivos que se plantea la organización y sea un catalizador para la acción (y no un obstáculo para la misma).

e.- Desarrollo de cultura corporativa, se muestra en el cuadro 2.9

**Cuadro N° 2.9**  
**Cuadro del desarrollo de cultura corporativa y su relación con el liderazgo y otros**

<u>Teoría/ Actividad</u>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Motivación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Desarrollo de la Cultura</b>	<b>Asesoría Especializada</b>
<b>Qué es</b>	Ver y desarrollar un destino común	La chispa	Liderazgo de servicio, el secreto del éxito	Las habilidades, las herramientas y los compromisos	La solución adecuada a cada problema
<b>Cómo se realiza</b>	El qué, cómo, dónde, cuándo, quién y para qué, del negocio (Core Business)	La energía de realización. El grabar en el corazón y la cabeza el amor al trabajo y a la institución	Las habilidades del desarrollo participativo	Instalación en cascada de los elementos de la cultura y las estrategias	Cuando un líder necesita apoyo de alguien con una perspectiva diferente. Ningún problema se resuelve en el mismo nivel en el que se crea.
<b>Procesos de desarrollo de cada teoría/Actividad</b>	Visión Misión Principios y Valores La filosofía Las fortalezas y debilidades Las estrategias	Conferencias motivacionales de trascendencia ligadas al desarrollo de las empresas y el ser humano	Inteligencia emocional Equipos de alto rendimiento Negociación Comunicación efectiva Asertividad Hábitos de la gente efectiva Elementos del liderazgo Autoimagen	Talleres de servicio de excelencia Desarrollo de equipos de mejora continua en todas las áreas Talleres de habilitación de herramientas con la orientación hacia el servicio al cliente	Diseño de imagen corporativa Comunicación Comercialización Asesoría laboral Coaching

Fuente: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. 2010

### 2.2.6 Actitudes y Motivaciones

#### a.- Definición y componentes

En la actualidad, se considera que una actitud es un concepto múltiple que engloba varios componentes (Manzaneda, F. y D. Madrid 1997):

- *cognitivo*: creencias del individuo y opiniones;
- *afectivo*: tono emocional, reacción emotiva;
- *conativo*: disposición hacia una acción determinada, tendencia a comportarse de una forma determinada hacia algo;
- *evaluativo*: valoración positiva o negativa.

De forma esquemática, los componentes fundamentales de la actitud podrían representarse así:

- En el ámbito de las Universidades, las actitudes de los Profesores ,Alumnos se manifiestan mediante:
- Un conjunto de *creencias* y opiniones de los procesos en la Universidad
- Determinadas reacciones y *tonos emocionales* a lo largo de esos procesos
- Cierta predisposición o *tendencia* a comportarse de varias formas en las diferentes situaciones.
- Una valoración positiva, negativa o indiferente respecto a esas situaciones

#### b. - Motivación

El concepto de motivación también es muy complejo y se emplea con varios sentidos (. Manzaneda, F. y D. Madrid. 1997):

El uso más frecuente se refiere al proceso interviniente o al estado interno de un organismo (individuo) que lo conduce hacia una acción determinada. En este sentido, la motivación se convierte en un activador de la conducta humana. Los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por efecto de un conjunto de factores o variables que se interaccionan:

- Las necesidades humanas

Necesidades fisiológicas, con base neurológica y bioquímica. Por ejemplo, las necesidades primarias: el hambre, la sed, el sexo, etc.

Necesidades psicosociales: instrumentales, integrativas, de ocio y esparcimiento, educativas y formativas, comunicativas, etc. Las primeras teorías psicológicas que surgieron a principios de siglo se basaron en los instintos humanos y en las necesidades primarias para explicar la motivación de los individuos.

- Las creencias, opiniones y valores

Desde el punto de vista cognitivo, las creencias y las opiniones de los individuos influyen en sus estados motivacionales. La teoría de la *atribución* (Kelly, 1967; Weiner, 1980) parte de que los individuos desean comprender y descubrir por qué nos ocurren determinadas cosas; es decir, tratan de buscar las relaciones causales de los acontecimientos, sobre todo, de los imprevistos y adversos. Estas causas pueden deberse a factores internos, O a factores. La percepción del individuo respecto al mecanismo de control de esos factores, el hecho de que considere que ese mecanismo se encuentra en él/ella, interno, y depende de él/ella o que, por el contrario, se encuentra fuera de él/ella y lo que ocurre depende de otros factores que no se pueden controlar es de vital importancia. Esta dicotomía relativa al control interno o externo de la conducta humana es la base del constructo que Rotter (1966) llama "locus of control".

La importancia de las creencias y de las valoraciones de los individuos no solo en su estado motivacional sino en su comportamiento en general, ha sido resaltada por Kelly (1955, 1963), cuando habla de los *constructos personales*. Según Kelly, cada uno de nosotros desarrollamos nuestro propio conjunto de teorías que usamos para darle sentido al mundo que nos rodea. Estas teorías son usadas para predecir el comportamiento de la gente con la que nos interrelacionamos, dirigen nuestras acciones e influyen en nuestra conducta, por consiguiente tienen una influencia directa en nuestra motivación.

En este sentido, cada uno de nosotros actuamos como "un científico" en nuestras actividades y experiencias cotidianas. No nos limitamos a aceptar lo que nos sucede, sino que construimos teorías sobre ello para comprenderlo e interpretarlo. Estamos continuamente desarrollando ideas sobre el comportamiento de los demás y las aplicamos a la hora de explicar los comportamientos.

- Deseo e interés por conseguir la meta.

El individuo motivado desea y quiere conseguir aquello por lo que se siente motivado; es decir, muestra un deseo, unas ganas y un interés manifiesto hacia la meta

- La meta

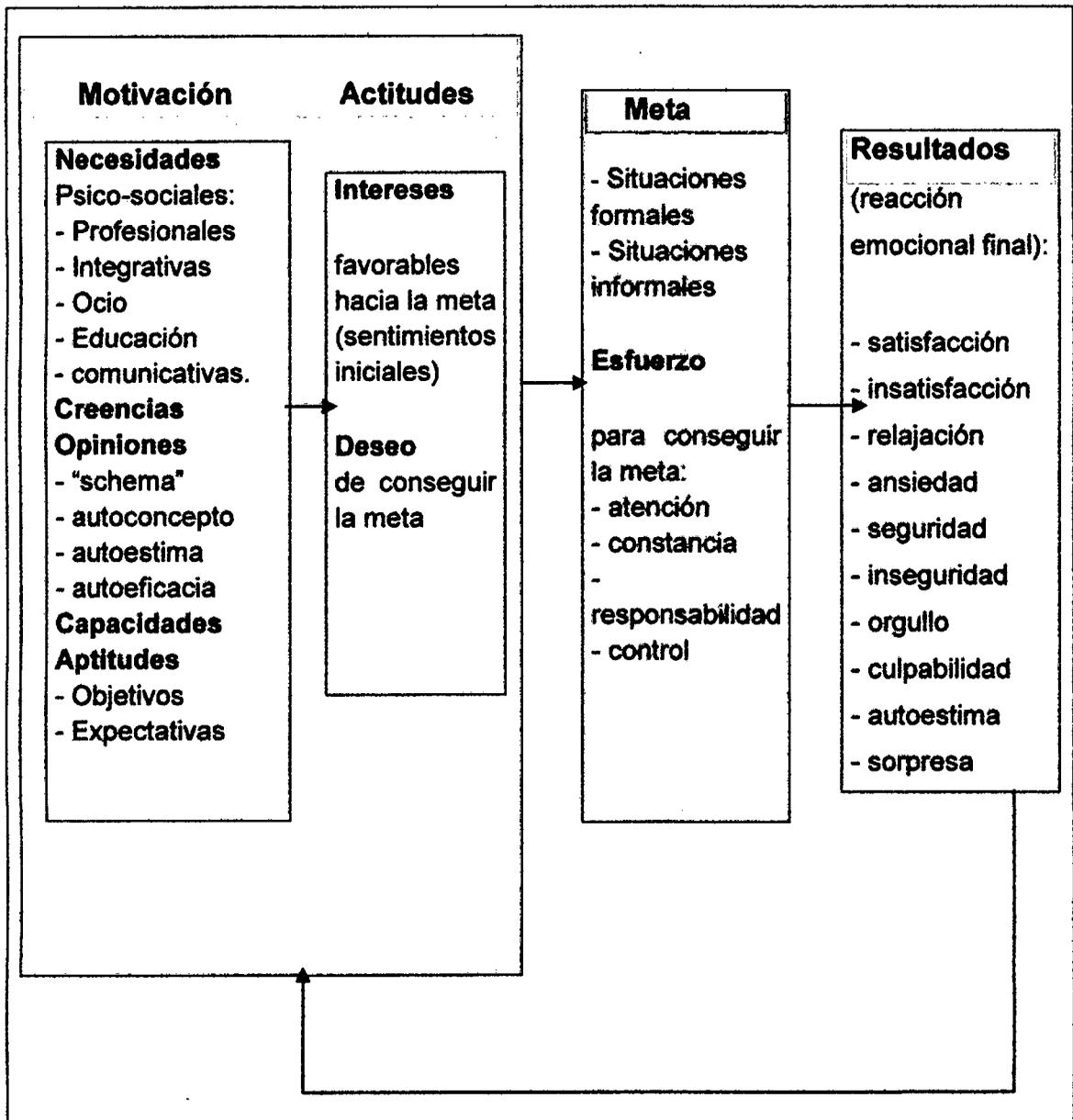
La meta o fin que se pretende conseguir actúa continuamente como estímulo que activa todos los componentes que se ilustran en la figura 2.10, denominado el constructo motivacional. El individuo, cuando está motivado, actúa en dirección a la meta. La orientación del individuo hacia la meta se manifiesta a través de una serie de razones o motivos personales por los que se estudiar, trabajar, etc.

- Factores emotivos.

Según los resultados finales que consiga el individuo en el trabajo, aprendizaje de la (meta), así experimentará mayor o menor grado de satisfacción y su estado motivacional aumentará, disminuirá o se mantendrá creándose cierto sentimiento de éxito o fracaso. Es decir, la percepción de los aprendices respecto al grado de consecución de la meta afecta a sus *creencias* y expectativas, *deseo* de aprender, trabajar, etc.

Por tanto, conserva, aumenta o disminuye su estado motivacional. En resumen, los componentes fundamentales que hemos identificado en el constructo motivación son los siguientes:

**Figura N° 2.10**  
**Constructo Motivacional**



Fuente: Manzaneda, F. y Madrid, D. (1997: 162)

## 2.3 Bases Culturales

### 2.3.1 El Decano

#### a. - Definiciones

El Decano es el miembro más antiguo de una comunidad, cuerpo, junta, etc. Persona que con título de tal es nombrada para presidir

una corporación o una facultad universitaria, aunque no sea el miembro más antiguo. (Diccionario de la lengua española. 2001)

El Decano de la Facultad es el representante legal de la misma y la autoridad de mayor jerarquía en la Facultad. (Art 172. Estatuto de la UNAC, 1984, según ley 23733)

El Decano de la facultad es el representante legal de la misma y la autoridad de mayor jerarquía de la misma: preside el consejo de facultad y representa a la Facultad ante el consejo universitario y la Asamblea Universitaria (Art. 134. ROF. Reglamento de Organización y Funciones. UNAC. 1993)

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (Diccionario de Ciencias de la Conducta.)

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.(1982: 333)

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. (Lerner y Baker. 1980 citan a Blake & Mourton).

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. (Lerner y Baker. 1980 citan a Blake & Mourton).

La presente tesis con aplicaciones administrativas se puede asumir en el caso de dirigir, que es una de las funciones

administrativas del Decano que cumple dentro de la facultad y la Universidad.

b.- Elementos del concepto

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Supervisión
- Alcanzar las metas de la organización.

c.- Importancia del Decano.

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- A través de él se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

d. - Principios del Decano o Dirección y Liderazgo.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. El Decano será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la universidad. Los objetivos de la universidad solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización. Los principios son:

- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

e.- Funciones específicas del Decano de la Facultad según el Estatuto de la Universidad Nacional del Callao. En el artículo 177 y la Ley Universitaria N° 23733 del 9 de Diciembre de 1983, en concordancia con el capítulo II. Régimen Académico y Administrativo de la Universidades del artículo 11 al 15 de la referida ley, dice:

- a) Convocar, dirigir y presidir las sesiones del Consejo de Facultad. Cumplir y hacer cumplir sus acuerdos ;
- b) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento, Manuales, Normas y demás disposiciones pertinentes ;
- c) Dirigir y supervisar las actividades académicas y administrativas de la facultad, de acuerdo a su Planes de Desarrollo y Funcionamiento y Presupuesto Anual aprobados, ;
- d) Representar ante el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, con voz y voto;
- e) Refrendar conjuntamente con el rector y el secretario general de la universidad los diplomas de grados y títulos profesionales, certificados y menciones que se les otorguen;
- f) Las otras demás que señale el presente Estatuto, el reglamento general de la universidad y el reglamento de la Facultad.

Se adjunta el Estatuto correspondiente al Decano en el ( Anexo 6).

El Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad-ROF-1993: en el artículo 134º, indica:

El Decano de la Facultad es el representante legal de la misma y la autoridad de mayor jerarquía de la misma: preside el Consejo de Facultad y representa a la Facultad ante el Consejo Universitario. Sus atribuciones y funciones están establecidas en el artículo 177º del Estatuto de la Universidad y además tiene las siguientes:

- a. Refrendar los acuerdos que emanen del Consejo de facultad;
- b. Formular anualmente la Memoria evaluativa de las labores de la Facultad;
- c. Designar los respectivos Jurados de tesis grados y títulos de acuerdo al Reglamento respectivo;
- d. Las demás que señala la ley, el Estatuto y los Reglamentos.

Se adjunta el ROF correspondiente al Decano, Capítulo VI en (Anexo 5). Y su relación en el organigrama general de la universidad se muestra en el anexo 2:

**CuadroN° 2.7**  
**Relación entre el Decano y los estilos de liderazgo**

Teoría	Decano	Estilos de Liderazgo
Lewin, Lippit y White y McGregor: Teoría X.	Liderazgo basada en vigilancia, control para lograr los objetivos de la facultad.	<u>Liderazgo autocrático</u> para cumplir los objetivos de volumen de la carga administrativa: Producción.
Lewin, Lippit y White: Liberal o laissez faire	La orientación de los trabajos está en la individualidad del grupo, quienes toman las decisiones sin control alguno en los resultados.	<u>Liberal o Laissez faire</u> permite a los individuos tomar las decisiones tanto grupales como individuales y una mínima participación del líder.
Lewin, Lippit y White: Democrático. Mc Gregor: Teoría Y	Las responsabilidades de las personas por motivación a los objetivos de la Universidad y se muestran críticos en sus labores para mejorar.	<u>El estilo es democrático</u> para fomentar autocritica en las tareas y asumir una dirección o liderazgo hacia los objetivos departamentales o de la facultad.

Fuente: A partir de los autores y Lewin, Lippit y White (1939), Mc Gregor (1960)

El Decano ejerce una función administrativo y académico en su facultad en la Universidad nacional del Callao, lo que se analiza en el presente trabajo es la etapa del proceso administrativo llamada de ejecución, dirección o liderazgo, es una función de tal trascendencia que es considerada que algunos autores consideran que el liderazgo y la función administrativa es una sola, que refuerzan este punto del proceso administrativo en al campo académico con (Chiavenato: 2006 cita a Von Newman), que dice :," se determinaron las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica en las organizaciones: liderazgo del cambio ". También es muestra la tabla proceso administrativo donde figura Newman que en lugar de dirigir, dirección, coloca "liderazgo:

**Cuadro N° 2.8**  
**El proceso administrativo según los clásicos y neoclásicos**

<b>HENRI FAYOL</b>	<b>LYNDALL F. URWICK</b>	<b>LUTER GULICK</b>	<b>HAROLD KOONTZ y CYRIL O-DONATELL</b>	<b>WILLIAN H. NEWMAN</b>	<b>ERNEST DALE</b>
Prever	Investigación  Previsión Planeación.	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Mandar Coordinar	Mando Coordinación	Designación de Personal. Dirección. Coordinación	Designación de Personal. Dirección.	Liderazgo	Dirección
Controlar	Controlar	Información Presupuesto	Controlar	Controlar	Controlar

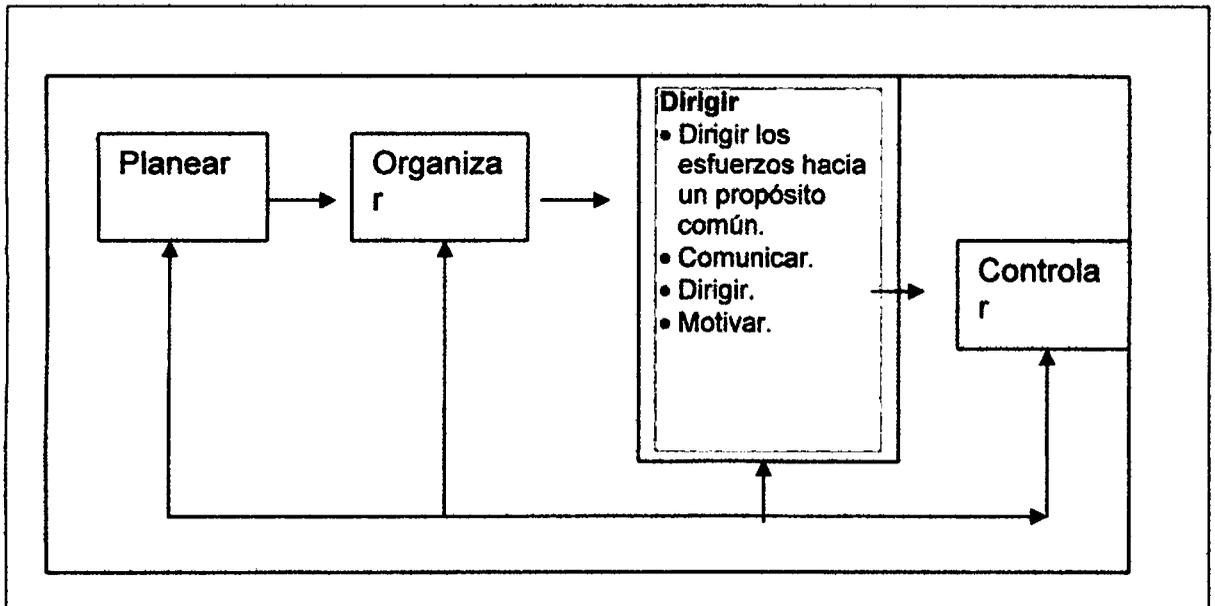
**Fuente:** Chiavenato, Idalberto (. 2006.:137).

La Dirección está relacionado con la acción y tiene que ver con las personas, es necesario dinamizar los recursos humanos, los cargos y funciones, capacitarlas, guiarlas y motivarlas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas"... (Chiavenato I. 2006: 143)

El proceso administrativo conlleva al liderazgo según el autor Newman en el cuadro N° 2.8 que también es reforzada en el Cuadro N° 2.7 en los estilos de liderazgo.

Según la Fig. N° 2.11 se encuentra el proceso administrativo y la función de dirigir que involucra comunicar, dirigir, y motivar para conseguir los objetivos organizacionales de la institución, empresa, etc.

**Figura N° 2.11**  
**La función de dirigir dentro del proceso administrativo.**



**Fuente:** Chiavenato Idalberto (2006: 144).

### Teoría de los roles de Henry Mintzberg (Chiavenato I. 2006: 5)

Definió los diez roles que necesariamente y simultáneamente o en distintos momentos deben desempeñar las personas que están a cargo de cualquiera organización y que se describen a continuación:

#### Los tres Roles Interpersonales:

Se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.

En el Rol de Representante la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales.

1. En el Rol Relacional debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.
2. En el Rol de Líder debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.

### Los tres Roles Informacionales:

Se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales.

3. En el Rol de Monitor es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.
4. En el Rol de Diseminador debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.
5. En el Rol de Vocero es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.

### Los cuatro Roles Decisionales:

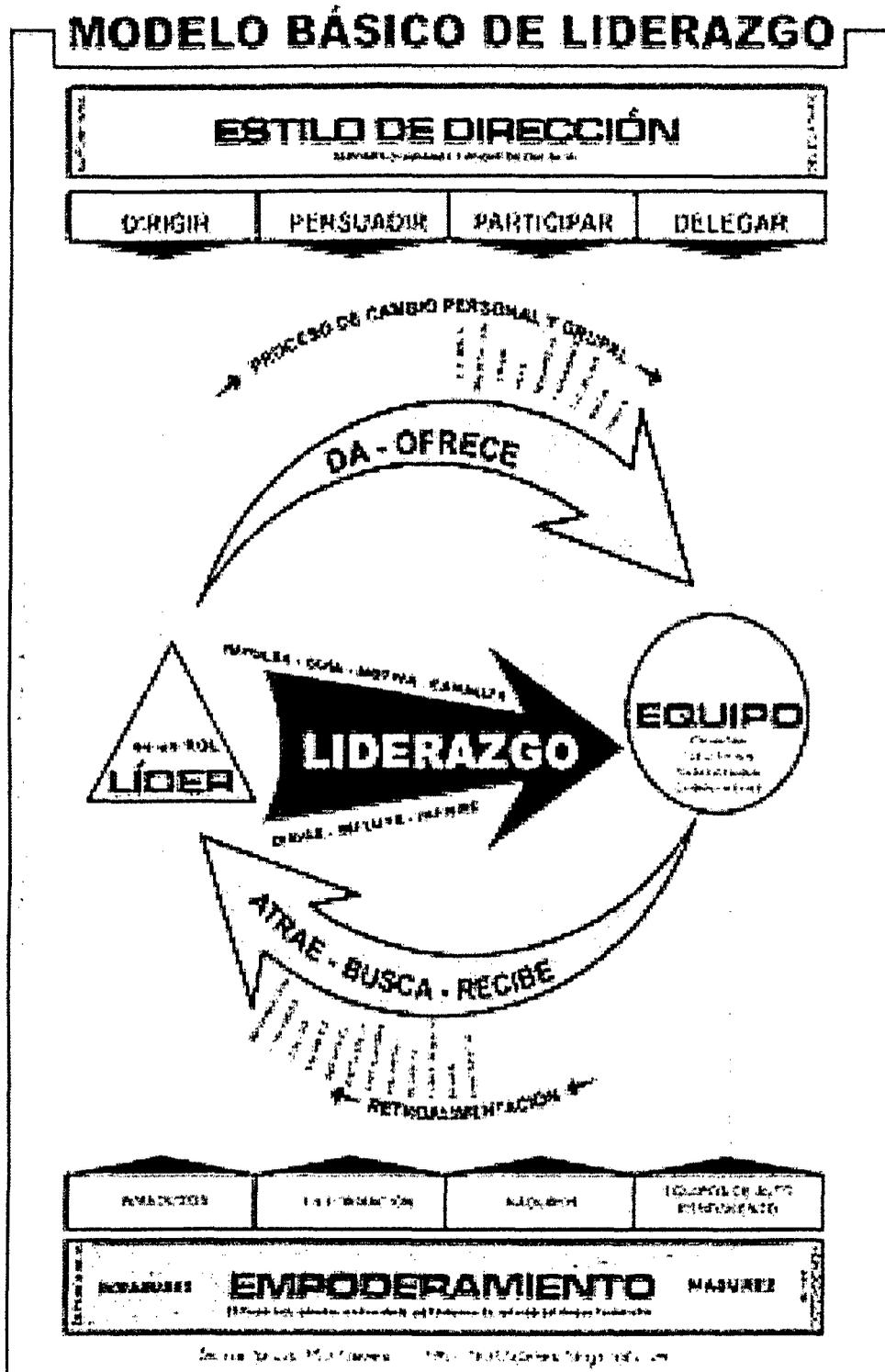
Debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones.

6. En el Rol de Emprendedor el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.
7. En el Rol de Manejador de Conflictos debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.
8. En el Rol de Asignador de Recursos debe resolver las demandas de los miembros.
9. Finalmente, en el Rol de Negociador se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

De estos 10 roles se ve claramente que el segundo rol es el que más se ajusta al tema de investigación:

2- En el Rol de Líder debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.

Figura N° 2.12  
Modelo básico de liderazgo



Fuente: 300 líderes. (2010)

### 2.3.2 Universidad Nacional del Callao

La Universidad Nacional del Callao (UNAC), fue fundada el 2 de septiembre de 1966, por Ley No 16225 con el nombre de Universidad Nacional Técnica del Callao (UNATEC) y tenía carácter netamente tecnológico. En aquel tiempo ejercía como Presidente de la República el Arq. Fernando Belaúnde Terry y como ministro de educación el Dr. Carlos Cueto Fernandini. .

La UNATEC fue creada inicialmente con cuatro facultades (Recursos Hidrobiológicos y Pesquería, Química Industrial, Ingeniería Naval, Industrial, Mecánica y Eléctrica, y Ciencias Económicas y Administrativas). Posteriormente, por Resolución N° 3407-76-CONUP, del 11 de mayo de 1976, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana autorizó el funcionamiento definitivo a seis programas académicos: - Ingeniería Química - Ingeniería Pesquera - Ingeniería Mecánica - Ingeniería Eléctrica - Economía – Contabilidad.

Inicialmente, la Universidad estuvo gobernada por el Primer Patronato de la UNATEC, en virtud del Artículo 7 de la creación de esta Casa Superior de Estudios. Este Patronato fue constituido por seis miembros representantes de las distintas instituciones públicas y privadas, instalándose el 6 de setiembre de 1966, siendo su presidente el Dr. Remigio Pino Carpio en su calidad de Presidente de la Corte Superior de Justicia del Callao.

El 18 de diciembre de 1983, mediante la promulgación de la Ley N° 23733, la Universidad Nacional Técnica del Callao, cambio de nombre por el actual: Universidad Nacional del Callao.

Hoy día cuenta con once facultades:

1. Ciencias Administrativas
2. Ciencias Contables
3. Ciencias Económicas
4. Ingeniería Eléctrica/Electrónica
5. Ingeniería Industrial/sistemas
6. Ingeniería Mecánica Energía
- 9.-Ciencias de la Salud

10.-Ciencias Naturales y Matemáticas

11.-Ingeniería Ambiental y Recursos Naturales.

Al mes de Agosto del 2010 cuenta con 575 Profesores, 11 ,774 alumnos y 449 empleados administrativos.

#### 2.4 Definiciones de términos básicos

Tomado de Chiavenato Idalberto. (2006):

**Actitud.** Es la predisposición para reaccionar de forma positiva o negativa frente a personas, objetos o situaciones.

**Análisis Transaccional.** Es una técnica de alteración conductista que tiene por objetivo el auto diagnostico de las relaciones interpersonales y la mejoría en las transacciones entre las personas.

**Burocracia.** Es la organización legal, formal y racional por excelencia

**Calidad de vida laboral.** Ventajas o desventajas del ambiente laboral para las personas.

**Departmentalización** Es el nombre dado a la especialización horizontal en la organización mediante la creación de áreas para cuidar las actividades organizacionales. Es consecuencia de la división del trabajo y de la homogenización de las actividades.

**Desarrollo Organizacional. (DO).** Es la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para afrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.

**Diseño Organizacional.** Es lo mismo que estructura o formato organizacional.

Enriquecimiento del trabajo: situación en la que los puestos, los equipos y los sistemas de trabajo han sido enriquecidos a fin de crear un medio ambiente balanceado y satisfactorio.

Funciones del administrador: corresponden a los elementos del administrador, es decir, planeación, organización, dirección y control, que forman el proceso administrativo

Identificación con la tarea: permite a los empleados desempeñar las tareas para producir un producto completo o una parte identificable de él.

Mecanicismo. Significa la visión determinística de la organización, como si fuera una maquina compuesta de un conjunto de piezas. Lo mismo que la teoría de la maquina.

Racionalidad. Es la adecuación de los medios a los fines esperados y que garantiza la eficiencia de la organización.

Teorías situacionales de liderazgo: son las teorías que muestran que el patrón de liderazgo se debe ajustar a cada situación específica.

Sistema sociotécnico del trabajo: sistema a través del cual toda una organización o una parte importante de la misma es formada dentro de un sistema técnico-humano balanceado.

Valores. Son creencias básicas sobre lo que es importante y que constituye guías que orientan a las prácticas en una organización.

# **CAPITULO III**

## METODOLOGÍA

### 3.1 Relación entre variables de investigación de Estilos de liderazgo y Clima Organizacional.

Teorías que sustentan la hipótesis principal, H1: El Estilo de liderazgo de los Decanos incide en el clima organizacional de la UNAC de Lippitt, R. y White, R.K. (1939), Relación entre Liderazgo y Clima.

Los estudios experimentales en grupos de niños demuestran que la manipulación del "clima organizacional" creada por un líder que podía hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo en términos de: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones cooperación, conflictos e identidad, que justamente son las dimensiones del Clima Organizacional. (Lewin, R y White. 1939)

Dichas investigaciones arribaron a la conclusión de que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. Aquél líder que fomentaba la participación de los miembros y la toma de decisiones –*liderazgo democrático*– era el que incidía más sobre la eficacia del grupo, a diferencia del denominado líder *autocrático*, cuya función consistía en organizar actividades, prescribir y/o prohibir a los niños/as lo que debían hacer; y del *laissez faire* que tendía a adoptar un compromiso pasivo, sin tomar iniciativa ni evaluar.

Con esto se demuestra la teoría que relaciona las dos variables y según nuestro objetivo general y motivo de la primera hipótesis de estudio.: El Estilos de Liderazgo de los Decanos incide en el clima organizacional en la UNAC,

### 3.2 Identificación y Clasificación de las variables

#### 3.2.1. Variable independiente.

- El estilo de liderazgo del Decano

Sub variables:

1. Estilo de liderazgo democrático
2. Estilo de liderazgo autocrático
3. Estilo de liderazgo liberal

Dimensiones:

- 1 Preocupación por las personas.
- 2 Preocupación por la producción de Objetivos.
- 3 Decisiones del grupo.

### 3.2.2. Variable dependiente.

- Clima Organizacional en la UNAC

Dimensiones:

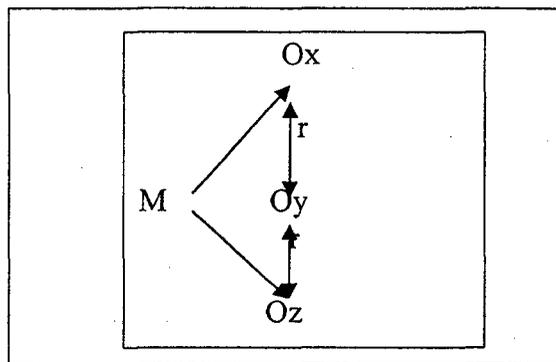
- 1.- Estructura.
- 2.-Responsabilidad
- 3.-Recompensa.
- 4.-Desafío.
- 5.-Relaciones.
- 6.-Cooperacion.
- 7.-Estandares.
- 8.-Conflictos.
- 9.-Identidad.

### 3.3 Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es Aplicativo, porque se aplica teorías de los autores a una realidad. El nivel de la investigación, puede ser tipificada como Descriptiva-Explicativa. Es Descriptiva, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto en estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto; y es Explicativa, en la medida que analiza las causas y efectos de la relación entre variables BERNAL (2000).

### 3.4 Diseño de investigación.

Consideramos el diseño correlacional por cuanto este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos ó eventos observados, según explica CASTRO (2003). El siguiente esquema corresponde al diseño:



Donde "M" es la muestra donde se realiza el estudio, los subíndices "x, y", en cada "O" nos indican las observaciones obtenidas en cada de dos variables distintas (x, y) y (z) los factores de las variables intervinientes, y finalmente "r" hace mención a la posible relación existentes entre variables estudiadas. Es una investigación no experimental de tipo de diseño transaccional o trasversal. Es correlacional, puesto que permitirá describir la relación de dos variables, "el Estilo de Liderazgo del Decano y el clima organizacional en UNAC". Es trasversal porque la aplicación del instrumento es realizado en un solo momento.

### 3.5. Etapas de la investigación (Descripción en términos generales)

- 1.-Fundamentación del problema de investigación
- 2.- Necesidades de investigación en cuanto a Liderazgo del Decano en la Universidad Nacional del Callao.
- 3.- Necesidad de estudio de Clima Organizacional.
- 4.-Relación entre las dos variables.
- 5.- Búsqueda de información y bibliografía adecuada al tema.
- 6.-Consulta con asesores del proceso de investigación y tipo de investigación.
- 7.-Metodología adecuada a la investigación.
- 8.- Procesamiento estadístico de las variables
- 9.- Redacción de Conclusiones y Recomendaciones.

### 3.6. Operacionalización de variables

#### 3.6.1 Definición teórica y operacional, se muestra en el cuadro N°

**Cuadro N° 3.1**  
**Definición teórica y operacional.**

<b>Variable</b>	<b>Definición Teórica</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>
El estilo de liderazgo del Decano	“Lo que hace el líder, en su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo”. La teoría señala tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal, y democrático.” Lippitt, R. y White ,R.K (1939 )	El estilo de liderazgo, Democrático, autocrático y liberal se obtiene a partir de las dimensiones de preocupación por la tarea y por preocupación por las personas.	1. reocupación por la tarea.  2. reocupación por las personas
Clima Organizacional	“El Clima Organizacional es perceptual, subjetivo y producto de la interacción entre los miembros de la organización.”Litwin y Stinger (1978)	El Clima Organizacional se obtiene con la medición de las 9 dimensiones mediante la escala de Likert.	1.- Estructura. 2.-Responsabilidad 3.-Recompensa. 4.-Desafío. 5.-Relaciones. 6.-Cooperacion.

			7.-Estandares. 8.-Conflictos. 9.-Identidad.
--	--	--	---

Fuente: Cuadrado I. (2010)

### 3.6.2 Operacionalización de variables

Variable Independiente

**X<sub>1</sub>: Estilo de liderazgo**

Sub variable-> Dimensiones-> e indicadores:

X<sub>1.1</sub>: Estilo de liderazgo democrático.

X<sub>1.1.1</sub> Preocupación por las Personas

X<sub>1.2</sub>: Estilo de liderazgo Autocrático

X<sub>1.2.1</sub> Preocupación por la producción de objetivos

X<sub>1.3</sub>: Estilo de liderazgo liberal.

X<sub>1.3.1</sub> Decisiones del grupo.

Variable Independiente:

**Y<sub>1</sub>: Clima Organizacional**

Dimensiones e indicadores:

Y<sub>1.1</sub>. Estructura.

Y<sub>1.1.1</sub>. Medida en que la organización pone énfasis a la burocracia vs. el ambiente libre.

Y<sub>1.2</sub>. Responsabilidad

Y<sub>1.2.1</sub> Grado o medida de supervisión general Vs. Estrecha

Y<sub>1.3</sub>. Recompensa.

Y<sub>1.3.1</sub> Medida en que la organización utiliza más las recompensas Vs los castigos.

Y<sub>1.4</sub>.- Desafío.

Y<sub>1.4.1</sub> Grado o medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados.

Y<sub>1.5</sub>.Relaciones.

Y<sub>1.5.1</sub>. Grado o medida del ambiente de trabajo es grato

Y<sub>1.6</sub>.-Cooperacion.

Y<sub>1.6.1</sub> Grado de apoyo mutuo a todo nivel de trabajo

Y<sub>1.7</sub>.Estandares.

Y<sub>1.7.1</sub>. Grado en que la empresa pone énfasis en las normas de rendimiento.

Y<sub>1.8</sub>.Conflictos.

Y<sub>1.8.1</sub>Conflictos. Grado en que la empresa acepta opiniones discrepantes.

Y<sub>1.9</sub>.Identidad

Y<sub>1.9.1</sub>.Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso

Variable(s) interviniente (s): Z<sub>1</sub>

Z<sub>1</sub>.= Profesores.

Z<sub>2</sub>.= Alumnos

Z<sub>3</sub>.= Administrativos: Funcionarios, Profesional, técnico y Auxiliar.

Se usaron dos instrumentos para evaluar cada una de las variables

**Cuadro 3.2**  
**Instrumento de Clima Organizacional.**  
**Calificación de los ítems según la escala de Likert,**

ITEM	Totalmente De acuerdo TA	De acuerdo A	Indiferente I	En desacuerdo D	Totalmente en Desacuerdo TD
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

El instrumento ha sido construido de acuerdo a la escala de Likert en base a las dimensiones e indicadores del clima organizacional del autor Litwin y Stinger (1978) en un total de 36 preguntas.

Cuestionario de Estilos de Liderazgo. Es un documento estandarizado del autor Lewin K. (1930), Califica en que grado esta de acuerdo con la pregunta, desde TA: Totalmente de acuerdo, A: De acuerdo, I: Indiferente, D: En desacuerdo y TD: Totalmente en desacuerdo, en once alternativas, que mejor represente la forma de comportamiento del "Líder" en cada uno de los tres estilos: Democrático, Autocrático y Liberal. Para un total de 33 preguntas.

**Cuadro 3.3**  
**Instrumento de Liderazgo.**  
**Calificación de los ítems según la escala de Likert,**

Para cada ITEM de las sub variables:	Totalmente De acuerdo TD	De acuerdo A	Indiferente I	En desacuerdo D	Totalmente en Desacuerdo TD
Democrático Autocritico y Liberal	5	4	3	2	1

3.7. Población y Muestra está constituido por Profesores, Alumnos y No Docentes (Administrativos)

3.7.1 Profesores = Z <sub>1</sub>	575
3.7.2 Alumnos= Z <sub>2</sub>	11,774
3.7.3 Administrativo = Z <sub>3</sub>	449
<b>Total</b>	<b>12,798</b>

**Fuente:** Dpto. Planificación UNAC. Agosto 2010

Calculo de muestra. Se utiliza esta fórmula para variables categóricas cuantitativas finitas:

$$n = \frac{Z^2 p.q.N}{N.E^2 + Z^2 .p.q}$$

$N =$  Tamaño de la población. = 12,789

$n =$  Tamaño de la muestra. ?

$E =$  Error estándar = 0.05.

$p =$  Es la probabilidad que cierta característica esté presente en la población o universo: 50%.

$q =$  Es la probabilidad que cierta característica esté presente en la población o universo: 50% o  $1-p = 50\%$ .

$Z = 95\% = 1.96$

Remplazando datos da:

$n = 388$ .

Como  $n/N$  es 0,03031 y  $n < 0,1$

no es necesario realizar ajuste.

**Cuadro 3.4**  
**Calculo de la muestra según estrato de la UNAC**

Estratos	Población	%	Muestra
Alumnos	11,774	92,0	356
Administrativos	449	3,5	14
Profesores	575	4,5	18
<b>TOTAL</b>	<b>12,798</b>	<b>100</b>	<b>388</b>

Fuente: Dpto. Planificación UNAC. Agosto 2010.

### 3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- 1.- Técnica de encuesta y de su instrumento, el cuestionario, que serán aplicadas a cada categoría de la muestra de Profesores, Alumnos y No Docentes-Administrativos para indagar su opinión acerca de cómo influye el liderazgo del Decano en el clima organizacional en la universidad nacional del Callao y otros factores de las variables intervinientes.
- 2.- Técnica de procesamiento de datos y su instrumento, que son las tablas de procesamiento de datos para tabular y procesar los resultados de los resultados de las encuestas a los profesores, a los no docentes y alumnos de la UNAC.
- 3.- Técnica del fichaje y su instrumento, las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio, como liderazgo, estilos de liderazgo, clima organizacional y otros.
- 4.- Técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a magísteres o doctores en Administración para validar la encuesta-cuestionario.
- 5.- Técnica del Software SPSS para validar, procesar y contrastar hipótesis.

### 3.9. Procedimientos estadísticos y análisis de datos

Serán procesados a través de estadística descriptiva; las medidas de tendencia central para posterior presentación de resultados.

La hipótesis de trabajo será procesada a través de dos métodos estadísticos. La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, aplicándose la inferencia estadística no Paramétrica para el análisis de correlación de Spearman.

Formula:

$$r_{s(x,y)} = 1 - \frac{6 \sum d_1}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

A través del valor de "r" veremos que tipo de correlación existe entre el estilo de liderazgo del Decano y el clima organizacional en la universidad nacional del Callao.

# **CAPITULO IV**

# RESULTADOS

## 4.1 Resultados Parcial: Descriptivos

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

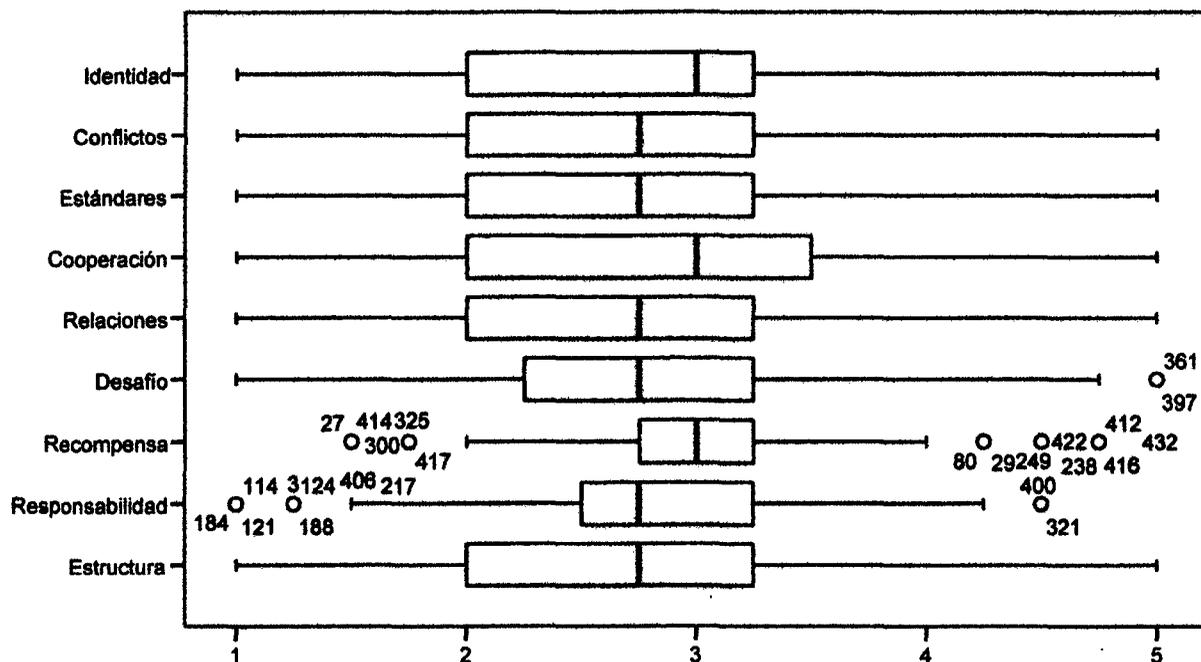
A continuación se presenta el análisis de estadísticas descriptivas e inferencial sobre el liderazgo y el clima organizacional en la UNAC.

#### 1.- ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO N°4.1

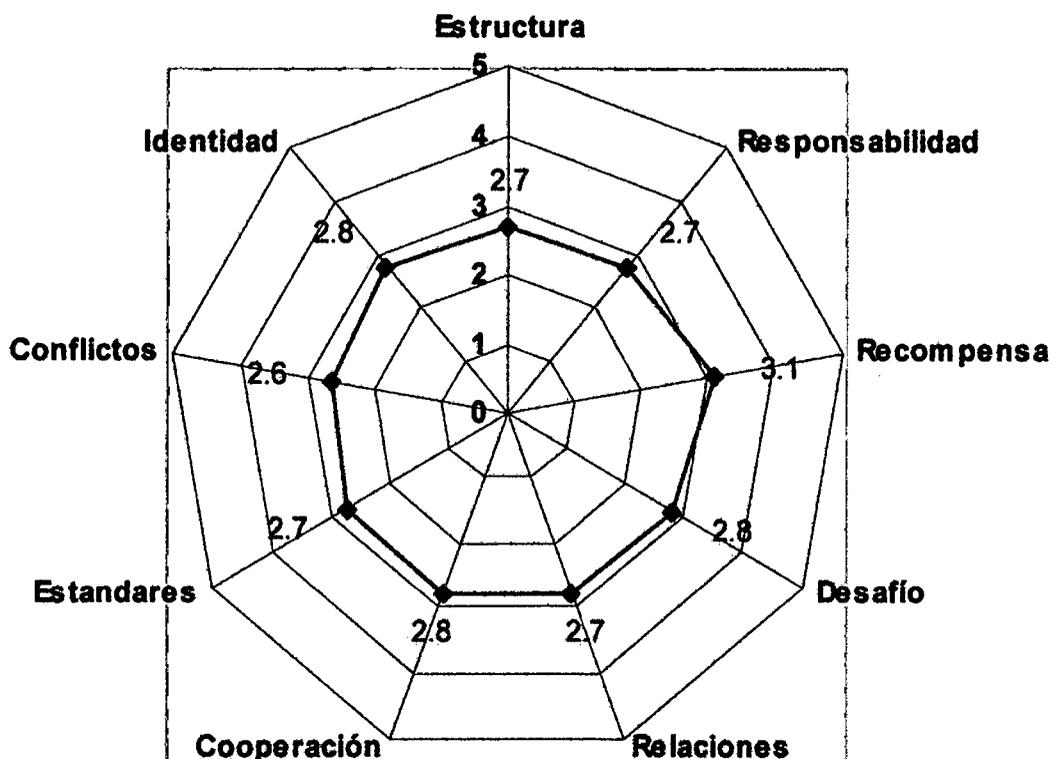
Dimensiones	N	Media	Desv. ttp.	Mínimo	Máximo
Estructura	429	2.689	0.852	1	5
Responsabilidad	428	2.739	0.588	1	4.5
Recompensa	429	3.067	0.55	1.5	4.75
Desafío	429	2.824	0.737	1	5
Relaciones	428	2.732	0.812	1	5
Cooperación	429	2.753	1.021	1	5
Estándares	429	2.678	0.796	1	5
Conflicto	429	2.619	0.848	1	5
Identidad	429	2.778	0.904	1	5

GRÁFICO N°4.1



## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO N°4.2



### Interpretación:

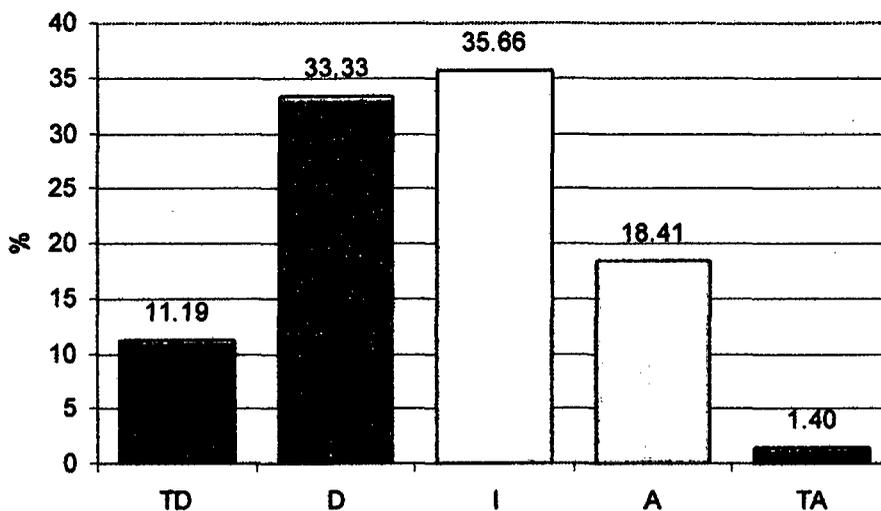
En el gráfico se observa que las dimensiones de Recompensa(3,1), seguido por el desafío(2,8), Identidad(2,8), cooperación(2,8), Relaciones(2,7), Estándares(2,7), y Conflictos(2,6), son aquellas que identifican a la Universidad Nacional del Callao.

## ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO N°4.2  
1.- ESTRUCTURA

	Frecuencia	Porcentaje
TD	48	11.19
D	143	33.33
I	153	35.66
A	79	18.41
TA	6	1.40
Total	429	100

GRÁFICO N° 4.3



### Interpretación:

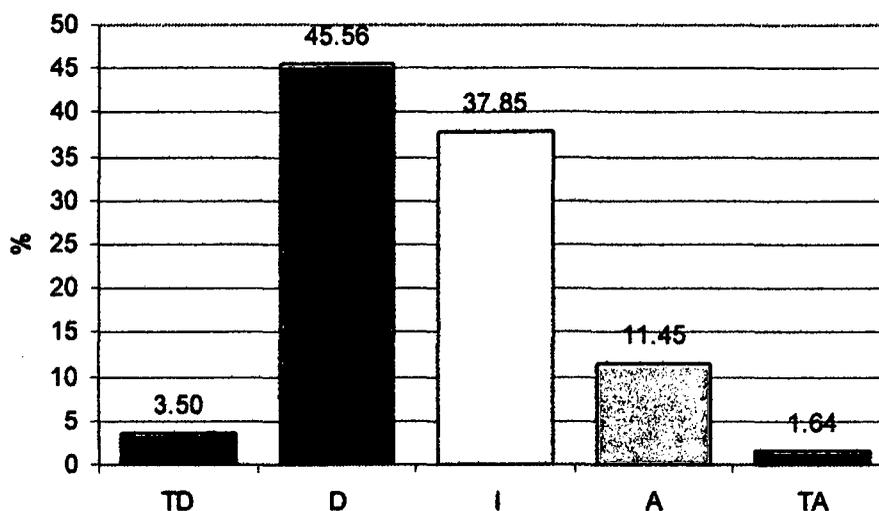
En el gráfico se observa que el 1.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la estructura de la organización, el 18.41% de acuerdo, el 35.66% indiferente al respecto, por otro lado el 33.33% de los encuestados están en desacuerdo con la estructura de la organización y el 11.19% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los encuestados tienen una percepción ligeramente negativa (44.52%) y 35.66 de Indiferente sobre la estructura que refleja la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**CUADRO N° 4.3**  
**2.- RESPONSABILIDAD (empowerment)**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	15	3.50
D	195	45.56
I	162	37.85
A	49	11.45
TA	7	1.64
Total	428	100

**GRÁFICO N° 4.4**



**Interpretación:**

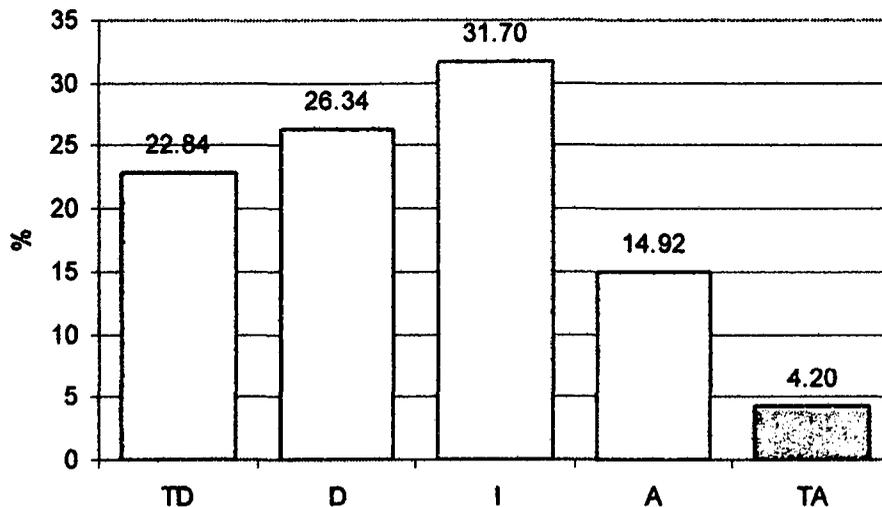
En el gráfico se observa que el 1.64% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la responsabilidad de la organización, el 11.45% de acuerdo, el 37.85% indiferente al respecto, por otro lado el 45.56% de los encuestados están en desacuerdo con la responsabilidad de la organización y el 3.5% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción ligeramente negativa (49.06%) sobre la responsabilidad que refleja el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**CUADRO N° 4.4**  
**3.- RECOMPENSA**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	98	22.84
D	113	26.34
I	136	31.70
A	64	14.92
TA	18	4.20
Total	429	100

**GRÁFICO N°4.5**



**Interpretación:**

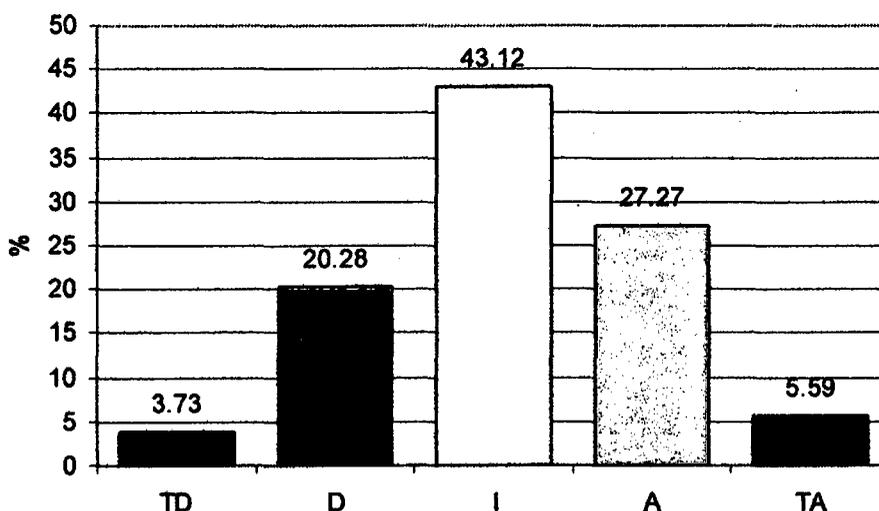
En el gráfico se observa que el 4.20% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la recompensa de la organización, el 14.92% de acuerdo, el 31.7% indiferente al respecto, por otro lado el 26.34% de los encuestados están en desacuerdo con la recompensa de la organización y el 22.84% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción ligeramente negativa (49.18%) sobre la recompensa que refleja más el premio que el castigo.

**CUADRO N° 4.5**  
**4.- DESAFIO**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	16	3.73
D	87	20.28
I	185	43.12
A	117	27.27
TA	24	5.59
Total	429	100

**GRÁFICO N° 4.6**



**Interpretación:**

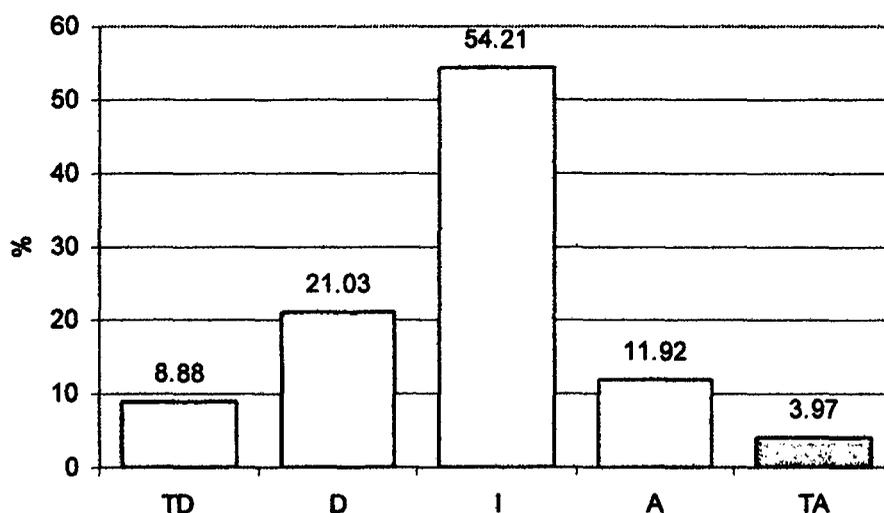
En el gráfico se observa que el 5.59% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la desafíos de la organización, el 27.27% de acuerdo, el 43.12% indiferente al respecto, por otro lado el 20.28% de los encuestados están en desacuerdo con la desafíos de la organización y el 3.73% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción ligeramente positiva (32.86%) acerca de los desafíos que impone el trabajo, promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**CUADRO N°4.6**  
**5.- RELACIONES**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	38	8.88
D	90	21.03
I	232	54.21
A	51	11.92
TA	17	3.97
Total	428	100

**GRÁFICO N°4.7**



**Interpretación:**

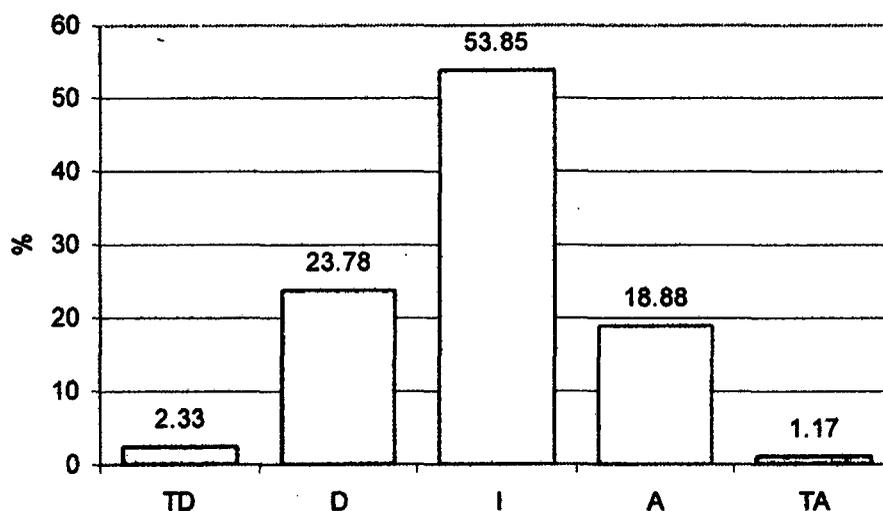
En el gráfico se observa que el 3.97% de los encuestados están totalmente de acuerdo con las relaciones interpersonales en la organización, el 11.92% de acuerdo, el 54.21% indiferente al respecto, por otro lado el 21.03% de los encuestados están en desacuerdo con las relaciones interpersonales en la organización y el 8.88% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción ligeramente negativa (29.91%) acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**CUADRO N° 4.7**  
**6.- COOPERACIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	10	2.33
D	102	23.78
I	231	53.85
A	81	18.88
TA	5	1.17
Total	429	100

**GRÁFICO N° 4.8**



**Interpretación:**

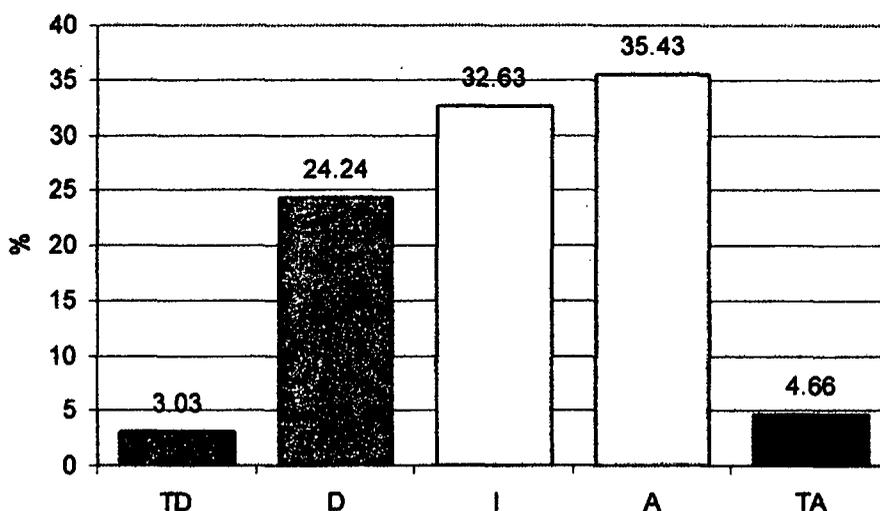
En el gráfico se observa que el 1.17% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la cooperación en la organización, el 18.88% de acuerdo, el 53.85% indiferente al respecto, por otro lado el 23.78% de los encuestados están en desacuerdo con la cooperación en la organización y el 2.33% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción indiferente (53.85%) sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, consideran que existe apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**CUADRO N° 4.8**  
**7.- ESTANDARES**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	13	3.03
D	104	24.24
I	140	32.63
A	152	35.43
TA	20	4.66
Total	429	100

**GRÁFICO N° 4.9**



**Interpretación:**

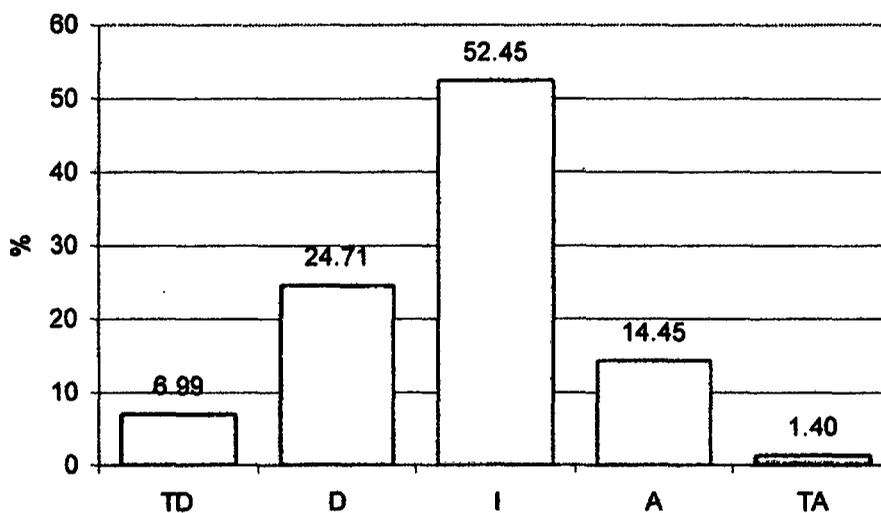
En el gráfico se observa que el 4.66% de los encuestados están totalmente de acuerdo con los estándares en la organización, el 35.43% de acuerdo, el 32.63% indiferente al respecto, por otro lado el 24.24% de los encuestados están en desacuerdo con los estándares en la organización y el 3.03% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los Profesores, Alumnos y administrativos, tienen una percepción positiva (40.09%) acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Y la percepción negativa (60%)

**CUADRO N° 4.9**  
**8.- CONFLICTOS**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	30	6.99
D	106	24.71
I	225	52.45
A	62	14.45
TA	6	1.40
Total	429	100

**GRÁFICO N° 4.10**



**Interpretación:**

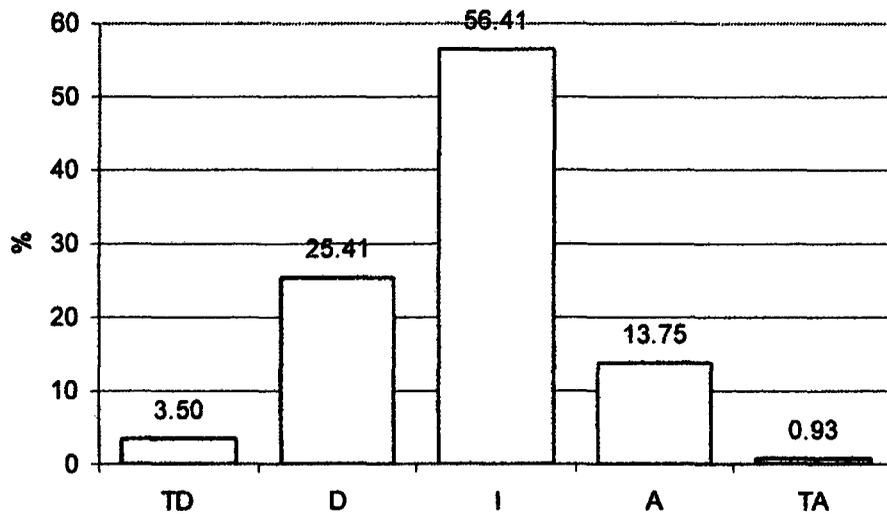
En el gráfico se observa que el 1.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo con los conflictos en la organización, el 14.45% de acuerdo, el 52.45% indiferente al respecto, por otro lado el 24.71% de los encuestados están en desacuerdo con los conflictos en la organización y el 6.99% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción indiferente (52.45%) acerca de la aceptación de las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**CUADRO N°4.10  
9.- IDENTIDAD**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	15	3.50
D	109	25.41
I	242	56.41
A	59	13.75
TA	4	0.93
Total	429	100

**GRÁFICO N° 4.11**



**Interpretación:**

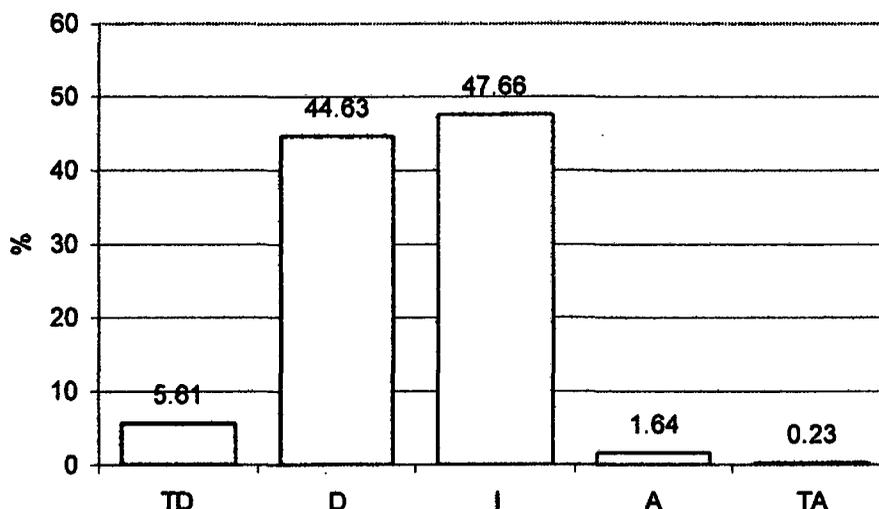
En el gráfico se observa que el 0.93% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la identidad con la organización, el 13.75% de acuerdo, el 56.41% indiferente al respecto, por otro lado el 25.41% de los encuestados están en desacuerdo con la identidad con la organización y el 3.5% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción indiferente (56.41%) acerca del sentimiento de pertenencia a la organización, que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

**CUADRO N° 4.11  
ESCALA TOTAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
TD	24	5.61
D	191	44.63
I	204	47.66
A	7	1.64
TA	1	0.23
Total	427	100

**GRÁFICO N° 4.12**



**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 0.23% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con el clima organizacional en la UNAC, el 1.64% de acuerdo, el 47.66% se muestra indiferente al respecto, por otro lado el 44.67% de los encuestado se encuentran en desacuerdo con el clima organizacional en la UNAC y el 5.61% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, en forma general se puede concluir que los trabajadores tienen una percepción en desacuerdo (50.24%), indiferente (47.66%) y está de acuerdo en (1.87%) acerca del clima organizacional en la UNAC.

## 2.- ANÁLISIS DEL LIDERAZGO

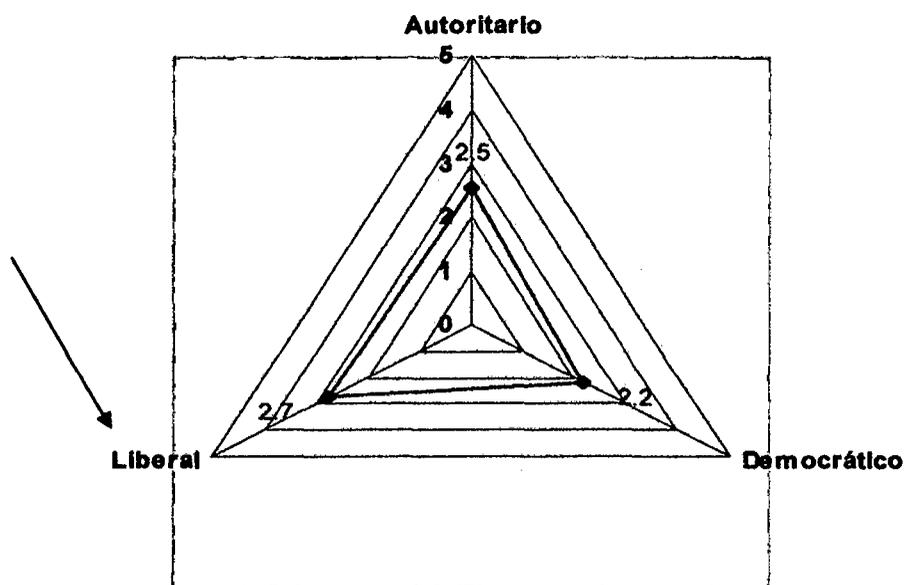
### A. ANÁLISIS DEL DESCRIPTIVO

CUADRO N° 4.12

Dimensiones	N		Media	Desv. tip.	Mínimo	Máximo
Liderazgo autoritario	424	15	2.53	0.56	1.18	4.27
Liderazgo democrático	425	14	2.20	0.41	1.18	3.55
Liderazgo liberal	425	14	2.74	0.58	1.36	3.91

### ANÁLISIS COMPARATIVO DEL LIDERAZGO

GRÁFICO N° 4.13



#### Interpretación:

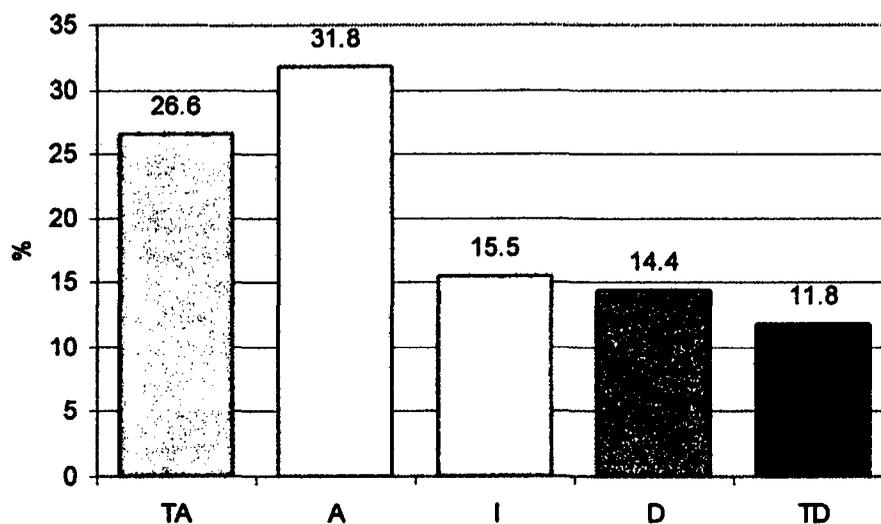
En el gráfico se observa que el liderazgo liberal es el que identifica al gobierno universitario de la UNAC.

**CUADRO N° 4.13**  
**Liderazgo autoritario**

Ítems	TA		A		I		D		TD	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1 Un Decano que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	106	24.9	91	21.4	51	12	108	25.4	69	16.2
2 Un Decano debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	128	30.1	127	29.9	72	16.9	59	13.9	39	9.2
3 Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina a través de memorándums.	157	36.9	149	35.1	68	16	28	6.6	23	5.4
4 Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el Decano lo haga solo.	46	10.8	63	14.8	66	15.5	126	29.6	124	29.2
5 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre	121	28.5	136	32.0	99	23.3	29	6.8	40	9.4
6 En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas	112	26.1	174	40.6	41	9.6	68	15.9	34	7.9
7 Cuando se discuten asuntos importantes, el Decano no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado	94	21.9	145	33.8	65	15.2	69	16.1	56	13.1
8 Un buen Decano es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	89	20.7	129	30.1	64	14.9	55	12.8	92	21.4
9 Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su Jefe inmediato.	129	30.1	175	40.9	75	17.5	26	6.1	23	5.4
10 Cuando se fijan objetivos, un Decano no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	114	26.6	153	35.7	60	14.0	66	15.4	36	8.4
11 No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	153	35.7	153	35.7	65	15.2	42	9.8	16	3.7
Porcentaje promedio		26.59		31.8		15.46		14.4		11.76

## RESUMEN DE LIDERAZGO AUTORITARIO

GRÁFICO N° 4.14



### Interpretación:

Resumen de liderazgo autoritario: En el gráfico se observa que el 26.6% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 31.8% de acuerdo, el 15.5% se muestran indiferentes, el 14.4% en desacuerdo y el 11.8% totalmente en desacuerdo.

**Pregunta N°1**

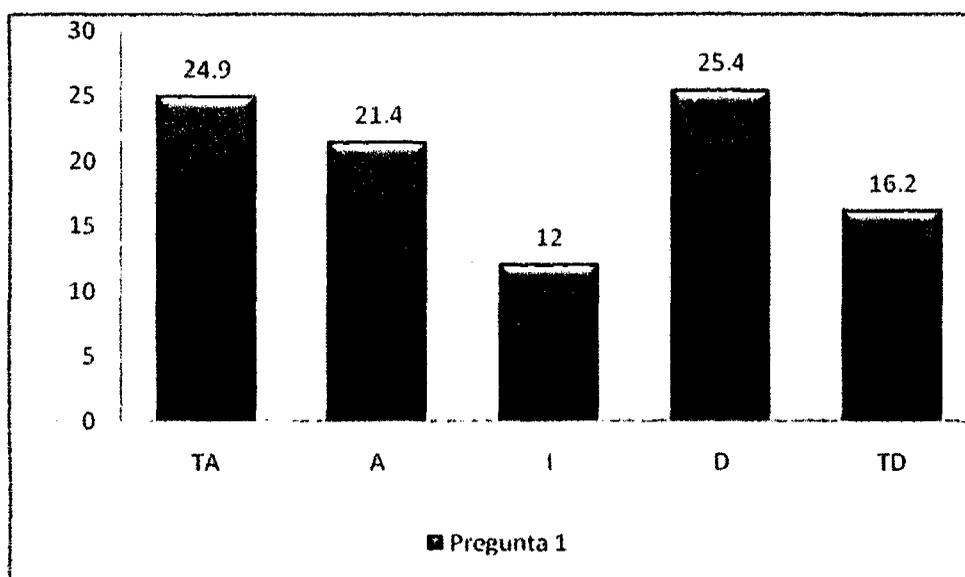
1.-Un Decano que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta

imponer disciplina.

**CUADRO N° 4.14**

TA	A	I	D	TD
24,9	21,4	12	25,4	16,2

**GRÁFICO N° 4.15**



**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 24.9% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 21,4% de acuerdo, el 12% se muestran indiferentes, el 25.4% en desacuerdo y el 16.2% totalmente en desacuerdo.

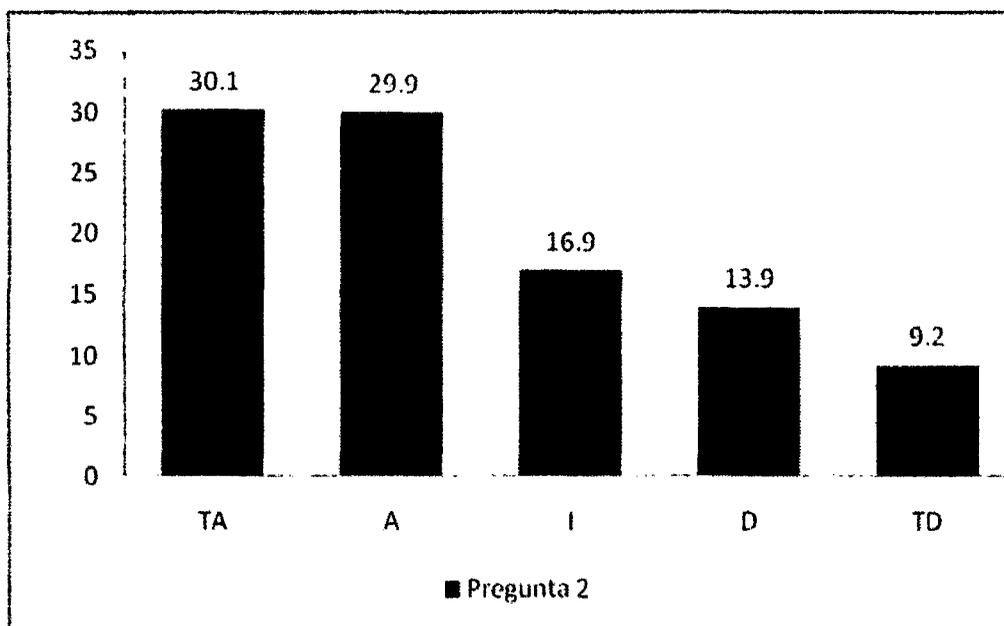
## Pregunta N° 2

Un Decano debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.

CUADRO N° 4.15

TA	A	I	D	TD
30,1	29,9	16,9	13,9	9,2

GRÁFICO N° 4.16



### Interpretación:

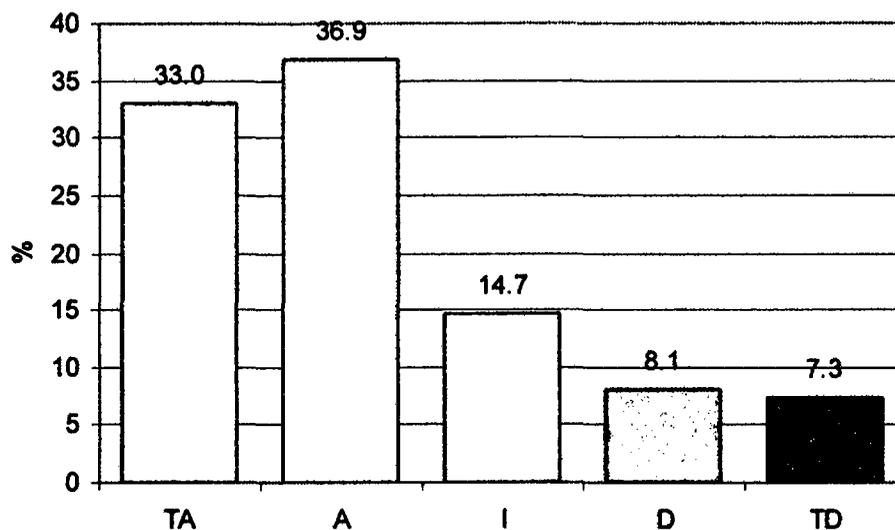
En el gráfico se observa que el 30,1% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 29,9% de acuerdo, el 16,9% se muestran indiferentes, el 13,9% en desacuerdo y el 9,2 % totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 4.16**  
**Liderazgo democrático**

Ítems	TA		A		I		D		TD	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1 Los empleados obedecen mejor los Decanos amistosos que a los que no lo son.	122	28.7	172	40.5	59	13.9	39	9.2	33	7.8
2 Un Decano debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes	192	45.2	163	38.4	42	9.9	21	4.9	7	1.6
3 Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución	176	41.4	161	37.9	52	12.2	18	4.2	18	4.2
4 Un Decano debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte	170	40.0	169	39.8	49	11.5	20	4.7	17	4.0
5 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Universidad. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	89	20.9	124	29.2	83	19.5	69	16.2	60	14.1
6 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el Decano es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	162	37.8	189	44.1	56	13.1	15	3.5	7	1.6
7 Un Decano debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	142	33.1	175	40.8	62	14.5	13	3.0	37	8.6
8 Lo mejor que puede hacer un Decano al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	102	23.8	149	34.7	76	17.7	54	12.6	48	11.2
9 Cuando un subordinado critica a su Decano, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma personal.	165	38.5	149	34.7	63	14.7	33	7.7	19	4.4
10 Cuando se tienen que fijar objetivos, el Decano debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	149	34.7	173	40.3	59	13.8	24	5.6	24	5.6
11 Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el Decano, a las asambleas.	80	18.6	110	25.6	90	21.0	74	17.2	75	17.5
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>32.97</b>		<b>36.90</b>		<b>14.70</b>		<b>8.09</b>		<b>7.34</b>

## RESUMEN DE LIDERAZGO DEMOCRATICO

GRÁFICO N° 4.17



### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 33% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 36.9% de acuerdo, el 14.7% se muestran indiferentes, el 8.1% en desacuerdo y el 7.3% totalmente en desacuerdo.

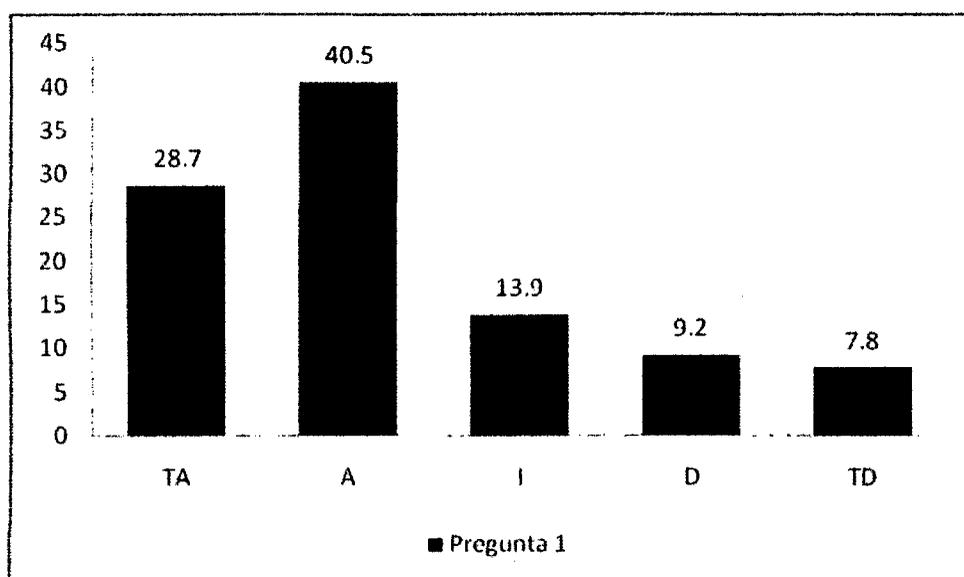
### Pregunta 1

Los empleados obedecen mejor los Decanos amistosos que a los que no lo son.

**CUADRO N° 4.17**

TA	A	I	D	TD
28,7	40,5	13,9	9,2	7,8

**GRÁFICO N° 4.18**



### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 28.7% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 40,5% de acuerdo, el 13,9% se muestran indiferentes, el 9,2% en desacuerdo y el 7,8% totalmente en desacuerdo.

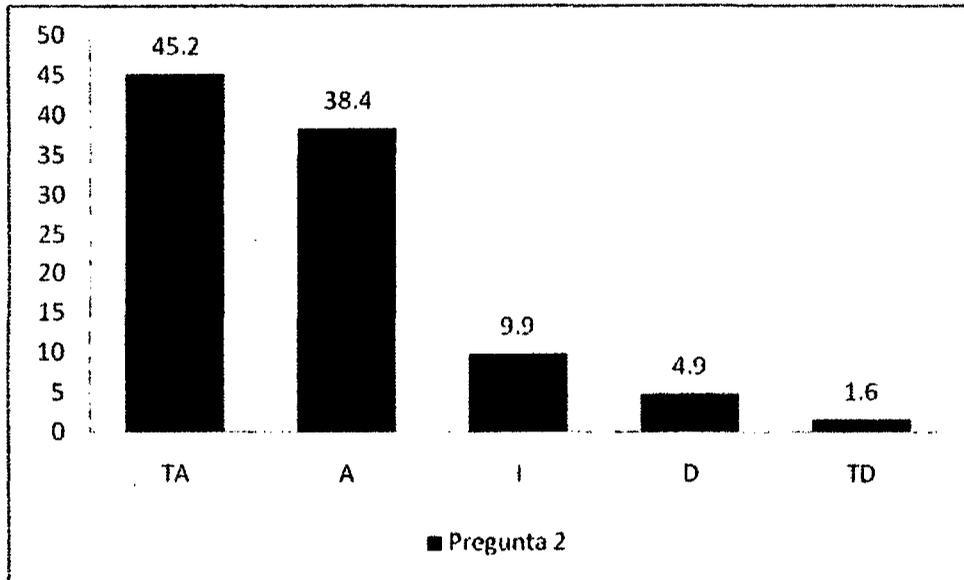
## Pregunta 2

Un Decano debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes

CUADRO N° 4.18

TA	A	I	D	TD
45,2	38,4	9,9	4,9	1,6

GRÁFICO N° 4.19



### Interpretación:

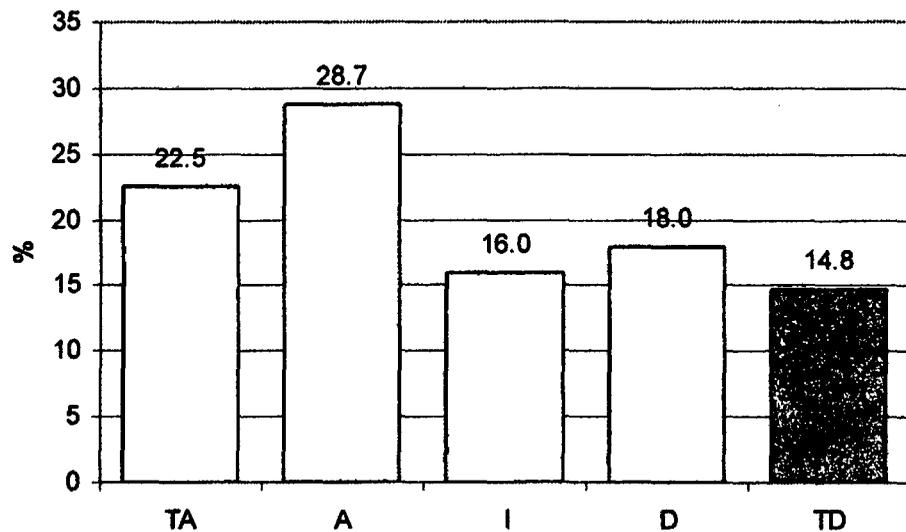
En el gráfico se observa que el 45,2 % de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 38,4 % de acuerdo, el 9,9% se muestran indiferentes, el 4,9% en desacuerdo y el 1,6% totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 4.19**  
**Liderazgo liberal**

Ítems	TA		A		I		D		TD	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1 Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del Decano. El Decano ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	52	12.2	74	17.4	82	19.3	119	28.0	98	23.1
2 Un Decano no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	84	19.8	180	42.4	71	16.7	56	13.2	34	8.0
3 Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	87	20.5	123	28.9	68	16.0	73	17.2	74	17.4
4 El Decano debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	146	34.4	123	28.9	62	14.6	67	15.8	27	6.4
5 Para comunicaciones diarias de rutina, el Decano debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	161	37.9	150	35.3	63	14.8	27	6.4	24	5.6
6 Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados	58	13.5	72	16.8	86	20.0	132	30.8	81	18.9
7 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	87	20.3	129	30.1	65	15.2	75	17.5	73	17.0
8 Un Decano no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	70	16.3	93	21.7	65	15.2	101	23.5	100	23.3
9 Al Decano le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	101	23.5	138	32.2	61	14.2	65	15.2	64	14.9
10 Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	147	34.3	175	40.8	69	16.1	22	5.1	16	3.7
11 El buen Decano se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	64	14.9	91	21.2	60	14.0	109	25.4	105	24.5
Porcentaje promedio		22.50		28.70		16.00		18.00		14.80

## RESUMEN DE LIDERAZGO LIBERAL

GRÁFICO N° 4.20



### Interpretación:

Resumen de liderazgo liberal: en el gráfico se observa que el 22.5% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 28.7% de acuerdo, el 16% se muestran indiferentes, el 18% en desacuerdo y el 14.8% totalmente en desacuerdo.

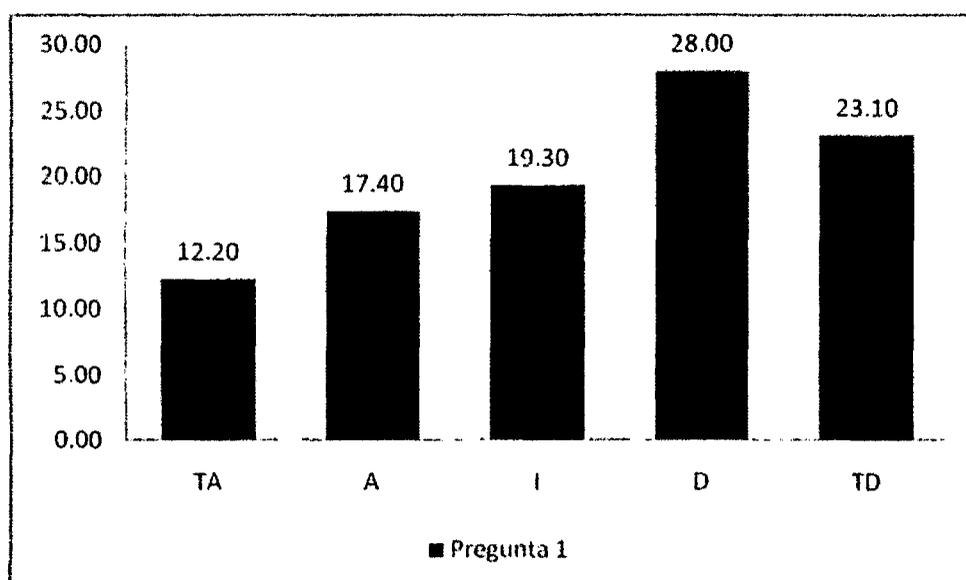
### Pregunta 1

Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del Decano. El Decano ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados

CUADRO N° 4.20

TA	A	I	D	TD
12,20	17,40	19,30	28,00	23,10

GRÁFICO N° 4.21



### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 12,20% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 17,40% de acuerdo, el 19,30% se muestran indiferentes, el 28.0% en desacuerdo y el 23,10 % totalmente en desacuerdo.

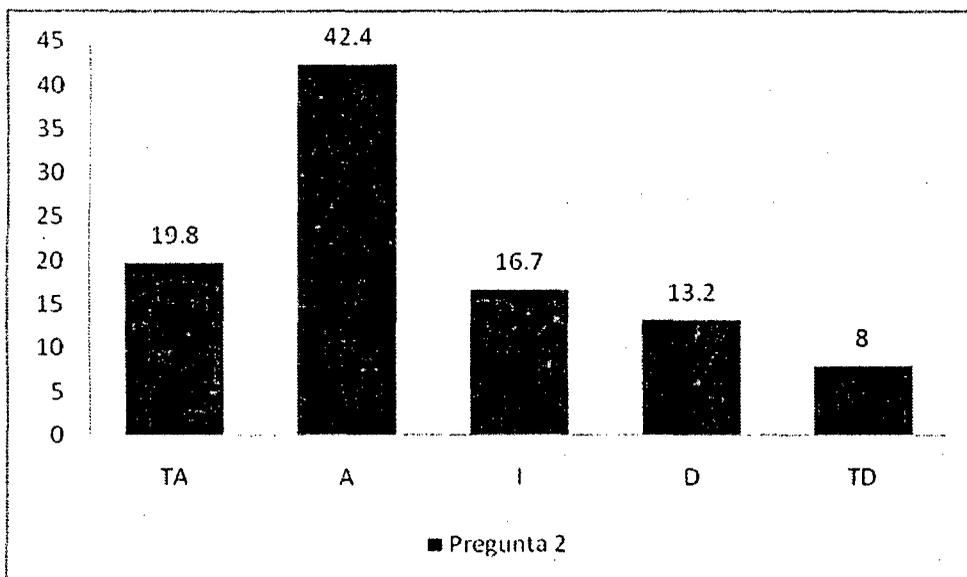
## Pregunta 2

Un Decano no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.

CUADRO N° 4.21

TA	A	I	D	TD
19.8	42.4	16.7	13.2	8.0

GRÁFICO N° 4.22



### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 19,8% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 42,4% de acuerdo, el 16,7% se muestran indiferentes, el 13,2% en desacuerdo y el 8,0 % totalmente en desacuerdo.

## 4.2 Resultados Finales: Pruebas de hipótesis

### PRUEBA DE NORMALIDAD

#### • Prueba de normalidad del Clima organizacional y liderazgo

##### Planteo de hipótesis:

H<sub>0</sub>: Los datos tienen una distribución normal

H<sub>1</sub>: Los datos no tienen una distribución normal

Nivel de Significancia:  $\alpha = 0.05$

##### Estadística de Prueba:

CUADRO N° 4.22  
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov(a)	
	Estadístico	Sig.
Estructura	2.39	0.000
Responsabilidad	3.04	0.000
Recompensa	2.07	0.000
Desafío	1.57	0.014
Relaciones	2.19	0.000
Cooperación	2.81	0.000
Estándares	2.05	0.000
Conflictos	2.93	0.000
Identidad	3.06	0.000
Autoritario	1.55	0.016
Democrático	1.41	0.038
Liberal	1.66	0.008

##### Conclusión:

La prueba de normalidad sobre las dimensiones del clima organizacional no tiene una distribución normal dado:  $P\_valor = 0.000 < 0.05$ ; por tanto se rechaza la H<sub>0</sub> aplicándose la inferencia estadística no Paramétrica para el análisis de correlación.

**CUADRO N° 4.23**  
**RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS**  
**DIMENSIONES DEL LIDERAZGO.**

		Liderazgo autoritario	Liderazgo democrático	Liderazgo Liberal
Estructura	r	0.30**	0.09	-0.48**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.05	0.00
	N	424	425	425
Responsabilidad	r	0.14**	0.11*	-0.37**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.02	0.00
	N	423	424	424
Recompensa	r	0.10*	0.03	-0.09
	Sig. (bilateral)	0.04	0.60	0.08
	N	424	425	425
Desafío	r	0.13**	0.08	-0.24**
	Sig. (bilateral)	0.01	0.09	0.00
	N	424	425	425
Relaciones	r	0.29**	0.05	-0.42**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.32	0.00
	N	423	424	424
Cooperación	r	0.33**	0.02	-0.42**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.64	0.00
	N	424	425	425
Estándares	r	0.28**	0.11*	-0.43**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.02	0.00
	N	424	425	425
Conflictos	r	0.33**	0.09	-0.38**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.07	0.00
	N	424	425	425
Identidad	r	0.29**	0.10*	-0.43**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.03	0.00
	N	424	425	425
**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				
*La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).				

**Interpretación:**

En el cuadro se observa que existe correlación significativa entre el liderazgo autoritario y las dimensiones del clima organizacional, y entre el liderazgo liberal y las dimensiones del clima organizacional, asimismo se observa algunas correlaciones significativas entre el liderazgo democrático y las dimensiones del clima organizacional (responsabilidad  $r=0.11$ , estándares  $r=0.11$ , identidad  $r=0.10$ ).

**CUADRO N° 4.24  
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN**

<b>Coef. C. Spearman</b>	<b>Clima organizacional</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>r = 0.646 (64.6%)</b>

Se observa que el liderazgo influye en un 64.6% sobre clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao, con lo cual se cumple con la hipótesis planteada en la investigación.

**Conclusión de la hipótesis general:**

Se observa que el liderazgo incide en un 64.6% sobre clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao, con lo cual se cumple con la hipótesis planteada en la investigación.

**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

**SUPUESTO: PRUEBA DE NORMALIDAD**

- **Prueba de normalidad del Clima organizacional y liderazgo**

**Planteo de hipótesis:**

H<sub>0</sub>: Los datos tienen una distribución normal

H<sub>1</sub>: Los datos no tienen una distribución normal

**Nivel de Significancia:**  $\alpha = 0.05$

Se ha visto en el cuadro N° 4.22.

Las correlaciones de todas las dimensiones se muestran en el CUADRO N° 4.23.

# **CAPITULO V**

## DISCUSION DE RESULTADOS

### 5.1 Contrastación de hipótesis principal.

**Hipótesis 1:** El estilo de liderazgo de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.2010

Se observa que el liderazgo influye en un 64.6% sobre clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao, con lo cual se cumple con la hipótesis planteada en la investigación.

Por lo tanto: Se acepta la hipótesis  $H_1$ : El estilo de liderazgo de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

Por lo que se cumple que:

A mayor liderazgo de los Decanos mayor clima organizacional. o

A menor liderazgo de los Decanos menor clima organizacional

#### 5.1.1 Hipótesis específicas.

**Hipótesis 2:** El estilo de liderazgo Democrático de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

En el cuadro N° 4.23 se observa que existen muy baja correlaciones significativa entre el liderazgo democrático y las dimensiones del clima organizacional, (responsabilidad  $r=0.11$ , estándares  $r=0.11$ , identidad  $r=0.10$ ). Según la regla de decisión la correlación es positiva débil. Y en el resto no hay correlación entre liderazgo democrático y el resto de dimensiones: estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación y conflictos. Al 95% de confianza. Por lo que se rechaza la hipótesis planteada en la investigación, y se acepta la hipótesis alternativa  $H_0$ .

## CONCLUSION

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa. Ho: El estilo de liderazgo Democrático de los decanos no influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

**Hipótesis3:** El estilo de liderazgo autocrático de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

En el cuadro N° 4.23 se observa que existe baja correlación significativa entre el liderazgo autocrático y las dimensiones del clima organizacional, al 95% de confianza: Estructura  $r=0.30$ , responsabilidad= $0.14$ , recompensa= $0.10$ , desafío  $r= 0.13$ , relaciones  $r= 0.29$ , cooperación  $r= 0.33$ , estándares  $r= 0.28$ , conflictos  $r=0.33$ , identidad  $r=0.29$ ). Según la regla de decisión está la correlación positiva entre débil a regular.

Es decir,

- a mayor liderazgo autocrático mayor clima organizacional, o
- A menor liderazgo autocrático menor clima organizacional

## CONCLUSION

Por lo que se acepta la hipótesis H3: El estilo de liderazgo autocrático de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

**Hipótesis 4:** El estilo de liderazgo liberal de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

En el cuadro N° 4.23, se observa que existe regular correlación significativa inversas entre el liderazgo liberal y las dimensiones del clima organizacional, al 95% de confianza.

(Estructura  $r=-0.48$ , responsabilidad= - 0.37, desafío  $r= - 0.24$ , relaciones  $r= - 0.42$ , cooperación  $r= - 0.42$ , estándares  $r= - 0.43$ , conflictos  $r=- 0.38$ , identidad  $r=- 0.43$ ). Según la regla de decisión está la correlación negativa entre débil a regular.

Es decir,

- A mayor liderazgo liberal menor clima organizacional ,  
o
- A menor liderazgo liberal mayor clima organizacional

## CONCLUSION

Por lo que se acepta la hipótesis H4.: El estilo de liderazgo liberal de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

## 5.2 Contrastación de resultados de la investigación con otros estudios.

### Hipótesis principal H1:

Se acepta la hipótesis H1: El estilo de liderazgo de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

Este estudio se refuerza con los siguientes autores:

Lewin, Lippitt y White (1939), de quien nos basamos este estudio y refiriéndose en su obra "Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente", donde llega a determinar la Relación entre estilo de liderazgo (democrático, autocrático y liberal) y clima organizacional.

El autor Fleishman (1953), en su obra "Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor", donde desarrolló la actitud del líder y escalas de comportamiento.

McGregor (1960), en su obra "El lado humano en la empresa", llega a determinar que el clima es determinado en un primer momento por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados.

Litwin y Stringer (1968), en su obra "Motivación y clima organizacional", de quien se basa este trabajo, en la variable en su nueve dimensiones "Clima organizacional", como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación.

Payne y Mansfield (1973), en su obra "Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica", demuestran la relación entre liderazgo y clima organizacional y concluyen que las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización.

Lawler, Hall y Odham (1974), en su obra "Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados, donde concluye que el clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo

Payne y Pugh (1976), en el libro "Estructura organizacional y clima", determina la relación entre la medida objetiva y perceptual de estructura y clima.

Todos estos autores mencionados, relacionan al liderazgo y el clima organizacional en todas las dimensiones, Lippitt y White (1952), Litwin y Stringer (1978), y en los otros casos en algunas de sus dimensiones de estos autores.

## H2:

El estilo de liderazgo Democrático de los decanos no influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC por lo que se acepta la hipótesis nula: Ho

En la investigación de Ramírez, C y Somocurcio, T (2004) también llegan a la misma conclusión en su trabajo "El liderazgo del cargo del Decano en las facultades de la UNAC." Dice que no hay liderazgo democrático en la UNAC."

Los estudios de Espinoza, J (2002) Profesor de la facultad preparó un documento titulado "Replanteamiento y reorientación des sistema administrativo del personal de la UNAC", demuestra que las actividades se ejecutan de manera muy limitada e insatisfactoria. Se evalúa implícitamente Estructura, Cooperación y Estándares.

A las mismas conclusiones se llega con el presente estudio:

### Estructura

En forma general se puede concluir que los encuestados tienen una percepción ligeramente negativa (44.52%) y 33.66 de Indiferente a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

### Cooperación

Que los trabajadores, Profesores, y alumnos tienen una percepción indiferente (53.85%) sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, consideran que no existe apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### Estándares

Tanto los Profesores, Alumnos y administrativos, tienen una percepción la percepción negativa del 60%.

**Hipótesis3:** El estilo de liderazgo autocrático de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

Chamorro, D (2005:56) "El liderazgo es siempre activo en cuanto a que el Director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará (autocrático)". De igual forma Nieves, F (1996:102) en la cual demuestra la relación entre las dos variables. En este caso se refuerza la relación entre las dos variables: Liderazgo autocrático y el clima organizacional.

**Hipótesis 4:** El estilo de liderazgo liberal de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC

En la página 104, se infiere por oposición a los siguientes autores:

- Lewin, Lippitt y White (1939),
- El autor Fleishman (1953), en su obra "Clima de liderazgo.
- McGregor (1960), en su obra "El lado humano en la empresa".
- Litwin y Stringer (1968), en su obra "Motivación y clima organizacional", y otros.

## **CONCLUSIONES.**

### **1.-hipótesis central**

El estilo de liderazgo de los Decanos y el clima organizacional de la UNAC.2010.

De acuerdo al punto 5.1 de la pagina 95, donde se concluye que el liderazgo influye regularmente (64.62%) en el clima organizacional. Aporta evidencia empírica a favor de la **hipótesis central**, por lo tanto a mayor liderazgo de los Decanos mayor clima organizacional, correspondiendo las nueve dimensiones del clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis principal:

H1: El estilo de liderazgo de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.2010.

### **2.-En cuanto a la segunda hipótesis**

El estilo de liderazgo Democrático de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

De acuerdo al cuadro 4.23 entre la relación entre Liderazgo y clima organizacional, Dado que su incidencia es positiva débil por ausencia de correlación a los componentes del liderazgo y clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis nula:

Ho: El estilo de liderazgo Democrático de los decanos no influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

### **3.-Tercera hipótesis**

- De acuerdo al cuadro 4.20 y tabla N° 5.1 definen la relación entre Liderazgo autocrático y clima organizacional se observa que existe correlación positiva regular a favor de esta hipótesis en cada uno de los indicadores de clima organizacional para el liderazgo autocrático. También

demuestra que ,a mayor liderazgo autocrático mayor clima organizacional, o a menor liderazgo autocrático menor clima organizacional , por lo que se acepta la hipótesis:

H3: El estilo de liderazgo autocrático de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional.

#### **4.-Cuarta hipótesis**

De acuerdo al cuadro 4.20 y tabla N° 5.1, que definen la relación entre estilo de Liderazgo liberal y clima organizacional se observa que existe correlación negativa regular, por lo que las dos variables en estudio responden inversamente una a otra, y por la prueba es significativa, También demuestra que, a mayor liderazgo liberal menor clima organizacional, o a menor liderazgo liberal mayor clima organizacional a por lo que se acepta la cuarta hipótesis:

H4: El estilo de liderazgo liberal de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

#### **5.- El estilo de liderazgo predominante en la universidad es el liberal.**

## **RECOMENDACIONES**

### **1.- Para las autoridades de la Universidad Nacional del Callao.**

Con respecto a estas dos variables en estudio de, liderazgo y clima organizacional, es necesario el compromiso de realizar estudios de profundidad para detectar las fallas en los procesos administrativos (Chiavenato, Idalberto. 2006.:137): planeamiento, organización, liderazgo y control.

**2.-Dado que el estilo de liderazgo democrático y clima organizacional** su incidencia es positiva débil, por lo es necesario orientarlos al cliente: Alumno, con énfasis al liderazgo democrático. Dado que los procesos en la universidad se repiten año a año o ciclo a ciclo:

1. Establecer  
procesos fáciles y estandarizados en cada uno de sus procesos con apoyo de las TIC disponibles.
2. Establecer  
mecanismos de consulta y representación para los grandes objetivos de la Universidad/ Facultad.

### **3.- Liderazgo Autocrático y clima organizacional.**

Las personas de la universidad sienten, en poca proporción, que las autoridades hacen prevalecer su autoridad en lugar de ser democráticos. En necesario establecer mayores mecanismos de consulta o representación de las mayorías, o sistemas ágiles de consulta en Web o reformular la representación en los grandes temas acorde con los estatutos y leyes.

### **4.- El estilo de Liderazgo liberal y clima organizacional.**

Denota falta de reconocimiento de autoridad para realizar los cambios hacia los grandes objetivos de la Universidad/ Facultad. Los grupos y las personas son las que tienen el control de la situación.

Este es el estilo predominante en la universidad por los grupos y personas que deciden en muchos casos los destinos de la universidad a sus intereses. Las autoridades deberían tener mayores coordinaciones para trasladar este liderazgo hacia el democrático.

**5.- El estilo de liderazgo liberal:** El predominio de este estilo a la larga trae desorganización; por lo que se incide en las recomendaciones del punto 3 y 4.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

NO. ORD.	ETAPAS Y TAREAS DE LA INVESTIGACIÓN	2010											
		E	F	M	A	M	J	Ju	A	S	O	N	D
	Cronograma por Mes												
1	<b>PLANIFICACION:</b>												
1.1	Información básica.						x	X	x	x			
1.2	Información bibliográfica.							X	x	x			
1.3	Elaboración del marco teórico.								x	x			
1.4	Formulación del proyecto.								x	x	x		
1.5	Aprobación.										x		
2.-	<b>INSTRUMENTACION</b>												
2.1	Elaboración de instrumentos de Investigación.									x	x		
2.2	Gestión y Apoyo Institucional.									x	x		
2.3	Diseño y Validación de Instrumentos.										x	x	
3.-	<b>EJECUCION / TRABAJO DE CAMPO</b>												
3.1	Aplicación de Instrumentos.											x	
4.-	<b>ANALISIS DE DATOS</b>												
4.1	Organización y tabulación de datos.											x	
4.2	Análisis e interpretación de datos.											x	
5.-	<b>PREPARACION DE INFORME</b>												
5.1	Redacción de borrador de informe.											x	
5.2	Revisión borrador informe.											x	
5.3	Aprobación borrador informe.											x	
5.4	Tipeo final y anillado.											x	
6.	<b>PRESENTACION Y SUSTENTACION</b>												
6.1	Presentación e Informe a Escuela de Pos Grado.											x	
6.2	Sustentación de Tesis											x	

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, G. (1992). **El Constructo "Clima Organizacional"** Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Pág. 225-250.

Ávila, Hernán (2010). **Metodología de la Investigación Aplicada a los Negocios**. Lima

Avolio, B, & Bass, B. (2004) **Multifactor Leadership Questionnaire**. Third Edition Manual and Sampler Set.- Mind Garden, Inc.

Bass, B. (1999) **"Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership"**. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

Bustos, P Miranda, M, Peralta, R. **Clima organizacional** Disponible. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Consultado 27-09-10

Bernal, César Augusto. **Metodología de la Investigación para Administración y Economía**. Prentice Hall. Bogotá Colombia. 2000.

Berenstein Marcelo **Liderazgo**.

<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-un-jefe-y-un-lider.html>. 2010. Consultado 27-09-10

Brunet, L (1987) **El clima en el trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.

Burt K. Management 18: **Results Management in Practice** (2nd edition). **Scanlan** 333 pages Editora: Unknown. 1 982.

**Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.** 2010.

[http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.bbva.com/TLBB/fbin/Imagen02\\_tcm12-70976.gif&imgrefurl=http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/resreco/bbvarc/esstrate/CulturaCorporativa.jsp&usg=\\_\\_1UJ6lr\\_O6\\_36sA-bkxBcj-n-JX4=&h=320&w=480&sz=19&hl=es&start=6&zoom=1&itbs=1&tbnid=dpoRh9YwCIK4rM:&tbnh=86&tbnw=129&prev=/images%3Fq%3Dcultura%2Bcorporativa%26hl%3Des%26sa%3DG%26gbv%3D2%26tbs%3Disch:1](http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.bbva.com/TLBB/fbin/Imagen02_tcm12-70976.gif&imgrefurl=http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/resreco/bbvarc/esstrate/CulturaCorporativa.jsp&usg=__1UJ6lr_O6_36sA-bkxBcj-n-JX4=&h=320&w=480&sz=19&hl=es&start=6&zoom=1&itbs=1&tbnid=dpoRh9YwCIK4rM:&tbnh=86&tbnw=129&prev=/images%3Fq%3Dcultura%2Bcorporativa%26hl%3Des%26sa%3DG%26gbv%3D2%26tbs%3Disch:1). Consultado 27-09-10

Castro, M (2003). **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. (2ª.ed.). Mc Graw Hill .Caraca. Uyapal.

Cuadrado I. **Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo**. Disponible: <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/Weblsabel/cuestiones%20te%F3ricas.pdf>. Consultado: 27-09-10.

Cruz Lezama, Osain **Calidad de vida Laboral**.  
Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos2.shtm> . Consultado 27-09-10.

Chamorro, Diana. Universidad Complutense de Madrid. **factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a**. tesis de doctor en educación. Madrid. Disponible: [blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=Link](http://blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=Link).. Consultado: 10-08-10.

Chiavenato Idalberto. **Introducción a la teoría general de administración**. 3era edición. Editorial McGraw Hill 2006.

Colquitt, Lepine y Noe.  
Disponible: [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0121-50512006000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0121-50512006000200001&script=sci_arttext). Consultado: 10-07-10

Da Silva. Marinalva Tesis Doctoral "**Nuevas Perspectivas de Calidad Laboral y sus Relaciones con la Eficacia Organizacional**". [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0206107-130433/MDS\\_TESIS.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0206107-130433/MDS_TESIS.pdf). 09-11-10.

Davis K, Newstrom JW. 1988. **El comportamiento humano en el trabajo**. Comportamiento organizacional. México DF: McGraw-Hill,

Deal y Kenedy son mencionados por Leticia Bañares. **La Cultura del trabajo** 1994. Ediciones Rialp, S.A España.

Denison. Disponible: **Clima y Compromiso Organizacional**. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>. Consultado 09-11-10

**Diccionario de Ciencias de la Conducta**.

Disponible:

[http://books.google.com.pe/books?id=ES4ogYXxzIMC&pg=PA9&dq=El+Diccionario+de+Ciencias+de+la+Conducta+\(1956\)&hl=es&ei=zRSuTISWIH88AaB\\_qjXBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=El%20Diccionario%20de%20Ciencias%20de%20la%20Conducta%20\(1956\)&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=ES4ogYXxzIMC&pg=PA9&dq=El+Diccionario+de+Ciencias+de+la+Conducta+(1956)&hl=es&ei=zRSuTISWIH88AaB_qjXBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=El%20Diccionario%20de%20Ciencias%20de%20la%20Conducta%20(1956)&f=false). Consultado: 1956. Pág. 89. Consultado 27-09-10ç

**Diccionario de la Lengua Española** - Vigésima segunda edición. 2001.

Espinoza Sante Julio César. (2002) **Replanteamiento y reorientación del sistema de administración del personal en la universidad nacional del callao**.

French, Wendell, (1996) **Desarrollo Organizacional**, Editorial Prentice Hall, 5ta Edición, 375 p.p.

Gomes C. **Diseño, Construcción y validación de un instrumento para evaluar clima organizacional**.

Disponible:[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf)PDF.Consultado 10-07-10

Goncalves (2010). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)  
Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>. Consultado: 02-10-

Gordon, M. M. (1964). **Assimilation in American life**. New York: Oxford University Press.

Gross Manuel. Disponible: **El estilo de liderazgo transformacional y modelo de liderazgo de rango completo**. Disponible:  
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html> Consultado: 9-11-10.

Gibson, Ivanisevic, Donelly (1996), **Las Organizaciones**, Editorial McGraw Hill, Madrid, 8va Edición, 908 p.p.

Hampton, R David. (1989)**Administración, una perspectiva global**. Mc Graw Hill. Koontz, Harold y Wihrich Heinz. Mc Graw Hill.

Kelly, G. A. (1967): "**Attibution theory in social psychology**", in D. Levine (ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, NB: University of Nebraska Press.

Hernández R. Fernández C y baptista M (2010). **Metodología de la investigación**. Mexico.5ta Edición. McGraw-Hill.

Hersey - Blanchard, (1970).**La Administración del comportamiento humano**, México. Editora Técnica 5º edición.

Lippitt R. y White R. (1952).K "**An Experimental Study of Leadership and Group Life**".

Lewin. Lippet y White (1939). "**Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Create Social Climates**" journal of social psychology, Vol 10,

Leonard J. Kazmier (1980).**A Programmed Approach With Cases and Applications**.4th edition. Format: Paperback: Editor: McGraw-Hill.

Lewin, Kurt (1951) **La teoría del campo en la ciencia social**, Paidos, Barcelona,

Likert (1961) **Organizational behavior: From theory to practice**. Editor M.E. Sharpe.

Litwin y Stilinger. (1978). **Psicosociología aplicada: manual para la formación del especialista**. Editor Editorial Lex Nova.

Manzaneda, F. y D. Madrid (1997): "**Actitudes y motivación en la clase de inglés** (1° de BUP), en E. A. Adams, A. Bueno y G. Tejada (eds).

Mc Gregor, Douglas (1960). **El Lado humano de las organizaciones**. Mc Graw Hill. Santa fe de Bogotá.

Navarro R. y García Santillán (2007). **Clima y Compromiso Organizacional**. Edición electrónica. Disponible: [www.eumed.net/libros/2007\\_c/340](http://www.eumed.net/libros/2007_c/340). Consultado: 9-11-10

Misumi, J. & Paterson (1985). **The Behavioural Science of Leadership**. *Concept: Third Leadership Symposium*. Carbondale, Illinois: Universidad del Sur de Illinois.

Moreno J y Huamán C. (2002) **Como gerenciar estratégicamente la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC.**

Moreno. Disponible: <http://www.Alapasa.org/V2/web/spip.php?Article> web. Consultado: 9-11-10

Nava Areli. **Liderazgo**. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos20/liderazgo/liderazgo.shtml>. Consultado: 17-08-10

Navarro, R. y García A. **Clima y compromiso organizacional**. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>. Párrafo 2.1.4 en adelante. Consultado: 1-9-10.

Nieves, M. **Evaluación del clima organizacional**. Disponible: [www.monografias.com/.../mejora-clima-organizacional4.shtml](http://www.monografias.com/.../mejora-clima-organizacional4.shtml). Consultado: 10-07-2009.

Lippitt R. y White R.K. (1952). "**An Experimental Study of Leadership and Group Life**".

Ouchi, Willian y Pascale, Richard (2008). **Teoría Z. Mencionado en habilidades sociales**, Caldas M., Editex.

Portal de la UNAC. **Reglamentos, Organigrama, otros**. Disponible: [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10404/PLAN\\_10404\\_Reglamento%20de%20Organización%20y%20Funciones\\_2010.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10404/PLAN_10404_Reglamento%20de%20Organización%20y%20Funciones_2010.pdf). Consultado: 18-08-10

Ramírez, C y Somocurcio, T. (2004) "**El liderazgo del cargo del Decano en las facultades de la UNAC**"

Ronda Pupo, Guillermo A y Marcané Laserra, José Ángel. **Estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégicos**. Disponible: <http://www.acse.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=159>. Consultado: 02-07-10

Robbins, Stephen (1999). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Prentice. Prentice Hall.

Santana PJ. y Cabrera YA., **Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?** Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible EDELOSC DE CLIMA - aedem-virtual.com. Consultado: 1-09-10.

Sudarsky, John (1976). **Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo Organizacional: La medición del clima organizacional**. Ediciones Uniandes. Santa fe de Bogotá.

Toro F. **Clima Organizacional y productividad laboral**. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo .1998.Páginas: 66-72

**Tutoriales Procesos Administrativo**. Disponible:  
[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm)- Consultado: 13-02-10

Universidad Nacional del Callao, Transparencia y Web de la UNAC: **Plan estratégico de desarrollo 2007-2011**.

Disponible:

[http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=unac&aq=f&aql=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=35249c5dc32dca5d](http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=unac&aq=f&aql=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=35249c5dc32dca5d). Consultado: 22-08-10.

Visuta, González, P., Peiro, J.M. & Bravo, J.M. (1996). **Calidad de Vida Laboral**. En J.M. Peiró & Prieto, F. (Eds.), Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 2 (pp. 161-185).

Weiner, B. (1980): **Human Motivation**. New York: Holt, Reinhart & Winston-

300 lideres. **Modelo Básico de Liderazgo**. [http://2.bp.blogspot.com/\\_O6py4-QLGrl/SQGDUyfLJOI/AAAAAAAAARI/6dkmM6aaUNU/s400/modelo+basico+liderazgo1.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_O6py4-QLGrl/SQGDUyfLJOI/AAAAAAAAARI/6dkmM6aaUNU/s400/modelo+basico+liderazgo1.jpg) . Consultado: 9-11-10

## ANEXO 1 RESUMEN DE AUTORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Autor/es	Título	Sinopsis
Lewin, R y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente	<u>Relación entre estilo de liderazgo y clima</u>
Fleishman (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento
Argyris (1958)	Algunos problemas en la conceptualización de clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa	El clima es determinado en un primer momentos por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario	Desarrollo de una medida del clima en puestos directivos de agencias de seguros de vida
Tagiuri y Litwin (1968)	Clima organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Comportamiento directivo, resultados y efectividad	Capítulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuatro dimensiones del clima
Schneider y Bartlett (1970)	Diferencias individuales y clima organizacional II: Medida del clima organizacional mediante la matriz "Multi-Trait" y "Multi-Rater"	Percepciones de la variación de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización
Friedlander y Greenberg (1971)	Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados
Schneider y Hall (1972)	Hacia la especificación del concepto de clima del trabajo: un estudio de curas diocesanos católicos romanos	Clima es una función de comportamientos particulares
Schneider (1972)	Clima organizacional: Preferencias individuales y realidades organizacionales	Las percepciones sobre clima de los nuevos empleados son similares a las de antiguos; preferencias no son congruentes con realidad
Guion (1973)	Una nota sobre clima organizacional	Crítica del clima como influencia de la satisfacción en el trabajo
Johannesson (1973)	Algunos problemas en la medida del clima organizacional	Revisión crítica del clima como influencia en las actitudes de trabajo
Payne y Mansfield (1973)	Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización
Pritchard y Karasick (1973)	Los efectos del clima organizacional sobre el resultado directivo y la satisfacción en el trabajo	El clima parece estar relacionado con el resultado de las subunidades y la satisfacción de los individuos en el trabajo

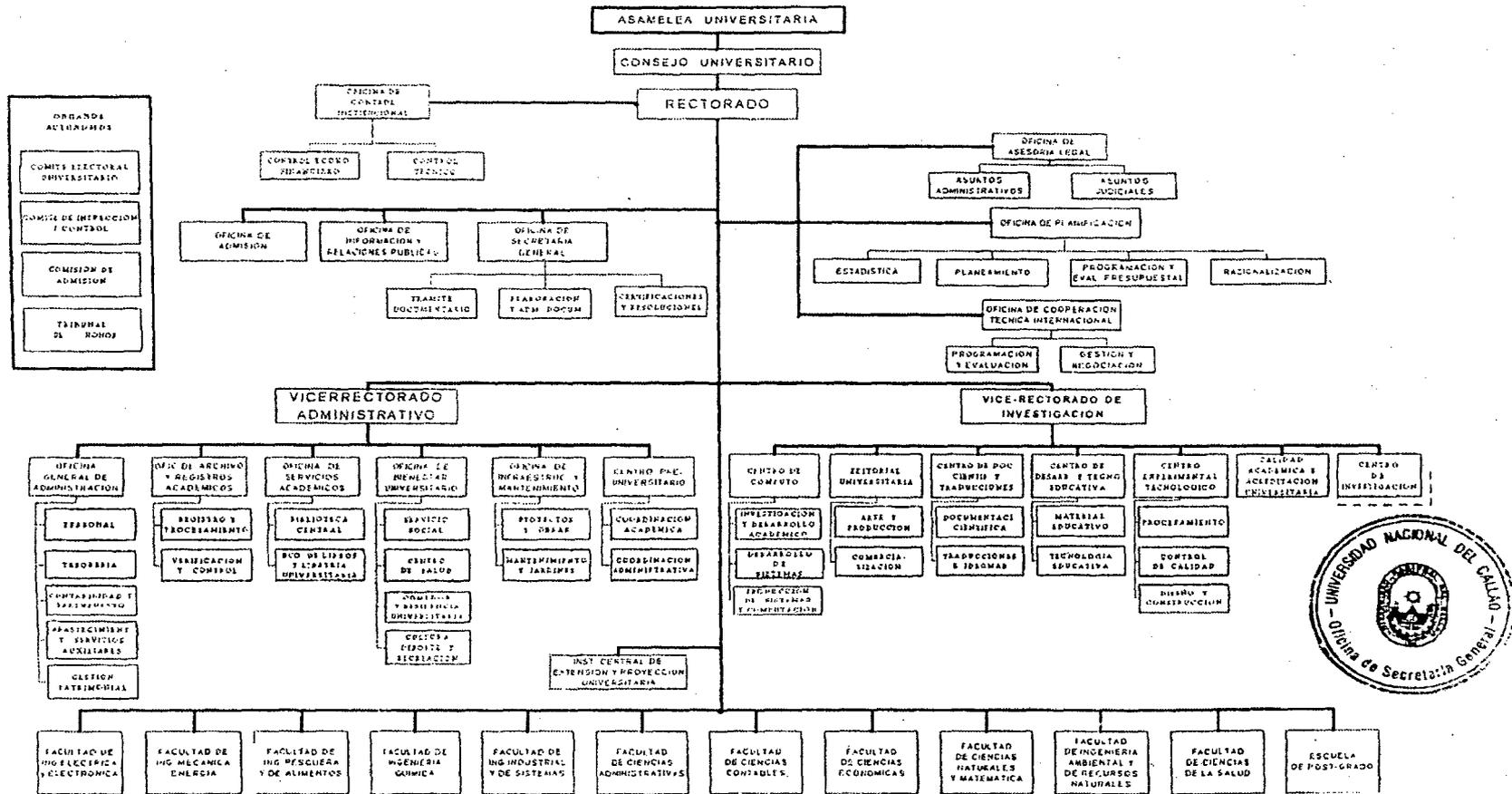
Autor/es	Título	Sinopsis
Hellriegel y Slocum (1974)	Clima organizacional: medida, investigación y contingencias	Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable independiente y dependiente.
James y Jones (1974)	Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación	Organizar el trabajo principal en tres distintas aproximaciones; distinción entre clima psicológico y organizacional
Lawler, Hall y Odham (1974)	Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo
Waters, Roach y Batáis (1974)	Dimensiones de clima organizacional y actitudes en el trabajo	Factores analíticos de estudio del clima de las relaciones
Downey, Hellriegel y Slocum (1975)	Acuerdo entre necesidades individuales, satisfacción en el trabajo y resultados	La satisfacción es una función de acuerdo entre necesidades y clima
Gavin (1975)	Clima organizacional como función de variables personales y organizacionales	Las percepciones sobre clima están influenciadas por variables personales y organizacionales; no se encontraron interacciones significativas
LaFollette y Sims (1975)	¿Es la satisfacción redundante con el clima organizacional?	No se encontró soporte para la hipótesis de redundancia entre clima y satisfacción
Schneider (1975a)	Clima organizacional: preferencias individuales y realidades organizacionales	El apto entre expectativas y realidad para los nuevos agentes era predicción de éxito en agencias con un clima positivo
Schneider (1975b)	Clima organizacional: un ensayo	Explorando la etiología de clima; propuesta de distinción entre satisfacción y clima; especificación de "clima para algo"
Schneider y Snyder (1975)	Algunas relaciones entre satisfacción en el trabajo y clima organizacional	Distinciones conceptuales y empíricas entre satisfacción y clima
Johnston (1976)	Nueva conceptualización de clima organizacional	Múltiples climas existen en la organización como función de las relaciones individuales y de la organización
Payne, Fineman y Wall (1976)	Clima organizacional y satisfacción en el trabajo: síntesis conceptual	Discusión de similitudes y diferencias en el modo en que clima y satisfacción en el trabajo han sido conceptualizados y medidos
Payne y Pugh (1976)	Estructura organizacional y clima	Relación entre la medida objetiva y perceptual de estructura y clima
Drexler (1977)	Clima organizacional: su homogeneidad dentro de la organización	Las percepciones del clima varían en función de la organización y los subgrupos
Howe (1977)	Clima de grupo: un análisis exploratorio de un constructo válido	Las percepciones de clima parecen ser más una función de los miembros del grupo que del tipo de persona
James, Hater, Gent y Bruni (1978)	Clima psicológico: implicaciones para la teoría del aprendizaje social cognitivo y psicología de interacción	El clima es reexaminado a la luz de la teoría del aprendizaje social y la interacción psicológica; dentro de este campo se sugieren futuras investigaciones
Powell y Butterfield (1978)	El caso para climas de subsistemas en la organización	Revisión de la literatura que sustenta que múltiples climas pueden existir en la misma organización
Woodman y King (1978)	Clima organizacional: ¿ciencia o folklore?	Revisión y crítica de la teoría e investigación sobre clima; centrado en aspectos de medida
Zohar (1980)	Clima de seguridad en organizaciones industriales: implicaciones teóricas y de aplicación	Primera evaluación empírica de clima "para algo"
Field y Abelson (1982)	Clima: reconceptualización y propuesta de modelo	La literatura es revisada; las medidas y los conceptos centrales son dirigidos a través del desarrollo de un nuevo modelo sobre clima y su relación con actitudes de trabajo y comportamientos

Autor/es	Título	Sinopsis
Joyce y Slocum (1982)	Discrepancias de clima: redefiniendo los conceptos de clima psicológico y organizacional	Exploración de la relación entre las discrepancias sobre clima y otros resultados; definición empírica de clima utilizando medidas de cluster
Abbey y Dickson (1983)	I&D sobre clima del trabajo e innovación en semiconductores	El clima para la innovación en I&D de subsistemas de compañías de semiconductores es relativo al número de brechas tecnológicas
Schnake (1983)	Evaluación empírica de los efectos de responsabilidad afectiva en la medida del clima organizacional	La medida del clima mejora cuando se elimina parcialmente la satisfacción
Schneider y Reichers (1983)	Sobre la etiología de clima	Una simbólica perspectiva es ofrecida como explicación de la formación del clima en las organizaciones
Joyce y Slocum (1984)	Clima colectivo: acuerdo sobre las bases para definir el conjunto de climas en las organizaciones	Trabajando sobre su estudio de 1982, apoyan la idea de que el clima colectivo es definido por similitudes de percepción
Ashforth (1985)	Formación del clima: cuestiones y extensiones	La aproximación interaccionista simbólica sobre la formación del clima es extendida a cultura corporativa, dirección simbólica y otras cuestiones
Glick (1985)	Conceptualizando y midiendo clima psicológico y organizacional: dificultades en estudios multinivel.	Aboga por tratar a la organización como unidad teórica en el estudio de clima organizacional, y al individuo como unidad teórica en el estudio de clima psicológico
Schneider (1985)	Comportamiento organizacional	Concluye que el interés sobre clima ha disminuido debido a su aceptación; reconoce que algunos avances permanecen para ser hechos
Kozlowski y Hules (1987)	Una exploración sobre clima para la puesta al día técnica y de resultado	Evaluación del clima para la puesta al día; indicación de que el resultado es asociado al clima para la puesta al día
Jackoesky y Slocum (1988)	Medidas inductivas de clima psicológico	Análisis en una organización recién fundada cómo los individuos estructuran y organizan la descripción de su ambiente de trabajo y la estabilidad de dichas descripciones
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
DeCotiis y Koys (1991)	Identificación y medida de las dimensiones de clima organizacional	Revisión de la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones del constructo
Morán y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
James y McIntyre (1996)	Percepciones sobre clima organizacional	Abogan por el estudio de clima como un factor general
Silva (1996)	El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención	Revisión exhaustiva de los principales modelos teóricos, la metodología utilizada en su estudio y sus principales aplicaciones al análisis del comportamiento organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales.

Autor/es	Título	Sinopsis
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores pertenecientes a muy diversos países
Glisson y James (2002)	Los efectos del "cruce de niveles" entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos
Alcover de la Hera (2003)	Introducción a la psicología de las organizaciones	En el capítulo 13 se plantea la evolución de los constructos y se analiza su fundamentación teórica.

Fuente: SANTANA P.J. y CABRERA YA (2009)

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO



ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA, FICHAS Y MATRIZ DE ITEMS

**TITULO: Influencia del estilo de liderazgo de los Decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOPTESIS	VARIABLES y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema general</b></p> <p>1. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?</p> <p><b>Problemas específicos.</b></p> <p>2. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo democrático de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>3. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo autocrático de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>4. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo liberal de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>1.- Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>2.- Determinar la influencia del estilo de liderazgo democrático de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>3.- Determinar la influencia del estilo de liderazgo autocrático de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>3. Determinar la influencia del estilo de liderazgo liberal de los Decanos de Facultad en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>H<sub>1</sub>: El Estilo de liderazgo de los Decanos de Facultad influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>H<sub>2</sub>: El Estilo de liderazgo democrático de los Decanos de Facultad influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.</p> <p>H<sub>3</sub>: El Estilo de liderazgo autocrático de los Decanos de Facultad influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.</p> <p>H<sub>4</sub>: El Estilo de liderazgo liberal de los Decanos de Facultad influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.</p> <p><b>TEORIAS</b></p> <p>Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978) cuestionario a partir de LAS dimensiones y escala de LIKERT</p> <p>Estilos de liderazgo Lippitt, R. y White, R.K (1939) cuestionario de Kut Lewin</p>	<p><b>Variable Independiente</b> X<sub>1</sub>: Estilo de liderazgo</p> <p>X<sub>1.1</sub>: Estilo de liderazgo democrático. X<sub>1.2</sub>: Estilo de liderazgo autocrático. X<sub>1.3</sub>: Estilo de liderazgo liberal.</p> <p><b>Dimensiones:</b> X<sub>1.1.1</sub> Preocupación por la Personas X<sub>1.2.1</sub> Preocupación por la Producción de objetivos. X<sub>1.3.1</sub> Decisiones del grupo.</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Y<sub>1</sub>: Clima Organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Y<sub>1.1</sub> Estructura. Y<sub>1.2</sub> Responsabilidad Y<sub>1.3</sub> Recompensa. Y<sub>1.4</sub> Desafío. Y<sub>1.5</sub> Relaciones. Y<sub>1.6</sub> Cooperación. Y<sub>1.7</sub> Estándares. Y<sub>1.8</sub> Conflictos. Y<sub>1.9</sub> Identidad</p> <p><b>Variable(s) Interviniente (s)</b></p> <p>Z<sub>1</sub>.- Profesores. Z<sub>2</sub>.- Alumnos Z<sub>3</sub>.- Personal Administrativo: Funcionarios, Profesionales, técnicos y Auxiliares.</p>	<p><b>Tipo de Investigación :</b> Apicativo <b>Nivel:</b> Descriptiva-explicativa. <b>Método</b> Cualitativo→Cuantitativo <b>Diseño:</b> correlacional.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <pre> graph TD     M --&gt; OX     M --&gt; OY     OX --- r1[r] --- OY     OY --- r2[r] --- OZ     </pre> </div> <p><b>Técnica</b> Cuestionarios administrados a profesores, alumnos y administrativos.</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionarios.</p> <p><b>Análisis y procesamiento de Datos:</b> -A través de las medidas de tendencia central y presentación en frecuencias y otros. - Para la demostración de La hipótesis se procesó: Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov - Y el coeficiente de correlación Spermán. - Análisis de varianza de cada variable aplicada a la muestra. -Se utilizó los paquetes SPSS, Excel y Word.</p>

## 1FICHA TÉCNICA 1

Nombre	Test de Liderazgo de K. Lewin- Anexo N° 5
Autor(es)	K. Lewin
Año	2010
Procedencia	Lima, Perú
Bases Teóricas	Estilos de Liderazgo
Versiones	1era
Sujetos de Aplicación	Alumnos, Profesores y Administrativos de la Universidad Nacional del Callao-UNAC.
Tipo de administración	Individual y colectiva
Edad de aplicación	A partir de los 18 años.
Duración	Aproximadamente 10 minutos
Normas de puntuación	Especifica por tipo de liderazgo. Puntuación máxima de 55 y mínima de 11 puntos para cada dimensión. Contiene afirmaciones(item) con 5 alternativa (opciones) de respuesta acorde con las Tablas N° 4.3
Significación	Exploración, medición y determinación del estilo de liderazgo predominante en cada facultad y la Universidad.
Campo de aplicación	Diagnóstico del estilo de liderazgo del Decano predominante en cada Facultad.
Validez	<b>Validez del contenido.</b> Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con la teoría de estilos de liderazgo de K. Lewin. Además cuenta con la validez de la opinión de expertos quienes analizaron los ítems en sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales 88 % y por indicadores: Claridad 84% Objetividad 91%. Actualidad 91%, Organización 87 % Suficiencia 89% Intencionalidad 85%. Consistencia 93%% Coherencia 87%, Metodología 87 %. Correspondiéndole un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	La confiabilidad del instrumento ítem por ítem , se verificó Coeficiente Kuder – Richardson (KR-20): con un valor total de 0.73 para el Test de Liderazgo
Procedimiento De aplicación.	Previamente se solicitó al Decanato de Administración permiso para proceder a la aplicación del Test de K. Lewin en una muestra de 25 alumnos de la Facultad de administración que se efectuó durante la hora de clase del Profesor H. Ávila y se procedió a dar instrucciones, señalar el tiempo de duración, hacer las precisiones y aclaraciones cuando fuera necesarios, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems, agradeciendo al Profesor H. Ávila y a los alumnos por el apoyo brindado.
Normas interpretativas	<b>Calificación.</b> Acorde con las Tabla 4.3 se califican cada uno de los cuestionarios aplicados y colocando el puntaje para cada estilo de liderazgo, de sus dimensiones y de las variables comprometidas. <b>Interpretación.</b> Se obtiene a partir de los valores para cada tipo de liderazgo, otorgando a cada encuestado una de las siguientes categorías: TD, totalmente de acuerdo. D, de Acuerdo. I, Indiferente. D, en desacuerdo. TD, totalmente en desacuerdo. Quedando listo el Test para su evaluación y aplicación en todas las Facultades de la UNAC para Alumnos, Profesores y Administrativos mediante tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de la hipótesis.

## FICHA TÉCNICA 2

Nombre	Escala de Clima Organizacional- Anexo N° 6
Autor(es)	Litwin- Stinger
Año	2010
Procedencia	Lima, Perú
Bases Teóricas	Clima Organizacional
Versiones	1era
Sujetos de Aplicación	Alumnos, Profesores y Administrativos de la Universidad Nacional del Callao-UNAC.
Tipo de administración	Individual y colectiva
Edad de aplicación	A partir de los 18 años.
Duración	Aproximadamente 15 minutos
Normas de puntuación	Especifica por 9 dimensiones. Puntuación máxima de 45 y mínima de 9 puntos para cada dimensión. Contiene 5 afirmaciones con alternativa positivas y negativas (opciones) de respuesta acorde con las Tabla N° 4.2
Significación	Exploración, medición y determinación de Clima Organizacional en la UNAC en cada facultad y la Universidad
Campo de aplicación	Diagnóstico del estilo de liderazgo del Decano predominante en cada Facultad.
Validez	<b>Validez del contenido.</b> Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con la teoría de Clima Organizacional de Litwin- Stinger. Además cuenta con la validez de la opinión de expertos, quienes analizaron los ítems en sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales 88 % y por indicadores: Claridad 84% Objetividad 91%. Actualidad 91%, Organización 87 % Suficiencia 89% Intencionalidad 85%. Consistencia 93% Coherencia 87%, Metodología 87 %. Correspondiéndole un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	La confiabilidad del instrumento ítem por ítem se verificó con el Coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0.78 para el Clima organizacional en la escala de Likert para las dimensiones de Litwin- Stinger.
Procedimiento De aplicación.	Previamente se solicitó al Decanato de Administración permiso para proceder a la aplicación del instrumento en la escala de Likert en base a las dimensiones de Litwin- Stinger en una muestra de 25 alumnos de la Facultad de administración y se efectuó durante la hora de clase del Profesor H. Ávila y se procedió a dar instrucciones, señalar el tiempo de duración, hacer las precisiones y aclaraciones cuando fuera necesarios, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems, agradeciendo al Profesor H. Ávila y a los alumnos por el apoyo brindado.
Normas interpretativas	<b>Calificación.</b> Acorde con las Tablas 4.2 se califican cada uno de los cuestionarios aplicados y colocando el puntaje para cada dimensión de Clima Organizacional. <b>Interpretación.</b> Se obtiene a partir de los valores para cada dimensión de Clima Organizacional, otorgando a cada encuestado una de las siguientes categorías: TD, totalmente de acuerdo. D, de Acuerdo. I, Indiferente. D, en desacuerdo. TD, totalmente en desacuerdo. Quedando listo para su evaluación y aplicación en todas las Facultades de la UNAC para Alumnos, Profesores y Administrativos mediante tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de la hipótesis.

					MEDICION		
<p><b>X<sub>1</sub>: Estilo de liderazgo</b>            Dc: "lo que hace el líder, en su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo". La teoría señala tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal, y democrático."            Lewin, leppit y White( 1939            Do: El estilo de liderazgo, Democrático, autocrático y liberal.</p>	<p>X<sub>1.1</sub>: Estilo de liderazgo democrático.            X<sub>1.2</sub>: Estilo de liderazgo autocrático.            X<sub>1.3</sub>: Estilo de liderazgo liberal.   <u>Dimensiones:</u>            X<sub>1.1.1</sub>            Preocupación por la Personas</p>	<p><u>Estilo de liderazgo</u>   <b>Indicadores</b>            X<sub>1.1.1.1</sub> Grado de permanencia de <u>relaciones interpersonales</u> satisfactorias.</p>	<p>1 Los empleados obedecen mejor los Decanos amistosos que a los que no lo son.            2 Un Decano debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.            3 Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución.            4 Un Decano debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.            5 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Universidad. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.            6 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el Decano es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.            7 Un Decano debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.            8 Lo mejor que puede hacer un Decano al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.            9 Cuando un subordinado critica a su Decano, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma personal.            10 Cuando se tienen que fijar objetivos, el Decano debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.            11 Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el Decano, a las asambleas.</p>	<p>(11 ítems)  33.3%</p>	<p>A= De Acuerdo.  B= Desacuerdo</p>	<p>Catagóric a (Dicotómicas)</p>	<p>Test de Liderazgo de Kurt Lewin.</p>
<p>Do: se obtiene a partir de las dimensiones de preocupación por la tarea y por preocupación por las personas. Cuestionario de Estilos de Liderazgo. Es un documento estandarizado del autor Lewin K (1930</p>	<p>Dimensiones:            X<sub>1.2.1</sub>            Preocupación por la Producción de objetivos.</p>	<p>1.2.1.1 Grado de preferencia hacia la producción de objetivos.</p>	<p>1 Un Decano que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.            2 Un Decano debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.            3 Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina a través de memorándums.            4 Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el Decano lo haga solo.            5 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.            6 En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.            7 Cuando se discuten asuntos importantes, el Decano no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.</p>	<p>(11 ítems)</p>			

<p>X 1.3.1 Decisiones del grupo.</p>	<p>X 1.3.1.1 Grado de preferencia hacia las decisiones del grupo.</p>	<p>subordinado cuando lo crea necesario.</p> <p>9 Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su Jefe inmediato.</p> <p>10 Cuando se fijan objetivos, un Decano no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.</p> <p>11 No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.</p> <p>1 Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del Decano. El Decano ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.</p> <p>2 Un Decano no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.</p> <p>3 Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.</p> <p>4 El Decano debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.</p> <p>5 Para comunicaciones diarias de rutina, el Decano debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.</p> <p>6 Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.</p> <p>7 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.</p> <p>8 Un Decano no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.</p> <p>9 Al Decano le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.</p> <p>10 Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.</p> <p>11 El buen Decano se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.</p>	<p>33.5%</p> <p>(11 ítems)</p> <p>33.3%</p>	
--	---	---	---	--

<p>Variable Independiente  <b>Y<sub>1</sub>: Clima Organizacional</b>          Dc: El Clima Organizacional es perceptual, subjetivo y producto de la interacción entre los miembros de la organización."Litwin y Stinger (1968) ; Brunet (2002);McKnigt y Webster(2001); Goncalves (2004); Sparrow (2001); James y Selis(1981); Parker et al (200()</p> <p>Do: El Clima Organizacional se obtiene con la medición de las 9 dimensiones mediante la escala de Likert.</p>	<p>Y<sub>1.1</sub>- Estructura.          Y<sub>1.2</sub>- Responsabilidad          Y<sub>1.3</sub>- Recompensa.          Y<sub>1.4</sub>- Desafío.          Y<sub>1.5</sub>-Relaciones.          Y<sub>1.6</sub>-Cooperación.          Y<sub>1.7</sub>-Estándares.          Y<sub>1.8</sub>-Conflictos.          Y<sub>1.9</sub>-Identidad.</p>	<p><u>Clima Organizacional</u>  <b>Indicadores</b>          Y<sub>1.1.1</sub>- Medida en que la organización pone énfasis a la burocracia vs. el ambiente libre.          Y<sub>1.2.1</sub>- Grado o medida de supervisión general Vs. supervisión Estrecha.          Y<sub>1.3.1</sub>- Medida en que la organización utiliza más las recompensas Vs. los castigos.          Y<sub>1.4.1</sub>- Grado o medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados.          Y<sub>1.5.1</sub>- Grado o medida del ambiente de trabajo es grato</p>	<p>personal flexibilizando el trabajo.          2. Los empleados encuentran una atmósfera abierta e informal para desarrollarse como personas.          3. La Facultad (Universidad) impide el desempeño de los empleados por la excesiva reglamentación.          4. Los empleados encuentran que existen barreras burocráticas que impiden su desempeño.</p> <p>1. La Facultad (Universidad) otorga responsabilidad al personal, de tal manera que solo recibe supervisión general.          2. El empleado sabe qué hacer y actúa responsablemente, agregando valor a su trabajo.          3. Es norma de la Facultad (Universidad) a supervisión detallada para que sus empleados cumplan responsablemente con su trabajo.          4 El empleado tiene que consultar todo el tiempo a su Supervisor por el Trabajo Rutinario.</p> <p>1.En Facultad (Universidad) prima más las recompensas que los castigos.          2.Los empleados están satisfechos con las compensaciones que reciben por el logro de los objetivos de la Faculta (Universidad).          3.El incumplimiento de los objetivos, en la Facultad está sujeta a castigos.          4 Es correcto que los empleados sean sancionados por el incumplimiento de los objetivos.</p> <p>1.La Facultad (Universidad) se preocupa por promover en los trabajadores nuevos retos.          2.El empleado percibe su trabajo como un desafío estimulante.          3. Los desafíos a que nos lleva la Facultad (Universidad) casi siempre nos coge de sorpresa.          4 La Facultad (Universidad) le falta promover desafíos estimulantes a sus miembros.</p> <p>1.Los miembros de la Facultad (Universidad) sienten que sus relaciones con sus demás compañeros son adecuados.          2. La Facultad (Universidad) promueve relaciones estimulantes entre los trabajadores y jefes.          3. Diffcilmente se pude para pensar que existen buenas relaciones entre los trabajadores y jefes.          4. La Facultad (Universidad) ) le falta opromover adecuadas relaciones entre trabajadores.</p>	<p>11.11%          4 ítems)          11.11%          4 ítems)          11.11%          4 ítems)          11.11%          4 ítems)          11.11%</p>	<p><b>Positivos(1,2)</b>          De acuerdo=3          Neutra l=2          En Desacuerdo =1</p> <p><b>Negativos(3, 4)</b>          De acuerdo=1          Neutral=2          En Desacuerdo =3</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA DE LIKERT PARA CLIMA ORGANIZACIONAL</p>
--	---	---	--	---	---	----------------	---

		<p>Y<sub>1.6.1</sub>- Grado de apoyo mutuo a todo nivel de trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. En la Facultad (Universidad) se estimula el trabajo en equipo.</li> <li>3. La Facultad (Universidad) le falta establecer la cooperación entre jefes y trabajadores.</li> <li>4 En la Facultad (Universidad) le falta estimular el trabajo en equipo.</li> </ol>	<p>4 ítems) 11.11%</p>			
		<p>Y<sub>1.7.1</sub>- Grado en que la universidad pone énfasis en las normas de rendimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.La Facultad (Universidad) promueve niveles de rendimiento justo acorde con las capacidades de sus miembros.</li> <li>2. Los empleados perciben que los niveles de rendimiento establecidos por la Facultad (Universidad) le permite realizar un buen trabajo.</li> <li>3. Facultad (Universidad) le falta establece parámetros de desempeño, lo que dificulta a los empleados en su rendimiento.</li> <li>4.Los miembros de la Facultad perciben que los niveles de rendimiento son muy altos, que les dificulta hacer un buen trabajo.</li> </ol>	<p>4 ítems) 11.11%</p>			
		<p>Y<sub>1.8.1</sub>-Conflictos. Grado en que la Universidad acepta opiniones discrepantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.La Facultad (Universidad) Promueve los diferentes niveles la tolerancia a las opiniones discrepantes.</li> <li>2.Los empleados en los diferentes niveles sienten que sus opiniones discrepantes ayudan a resolver los conflictos de la organización.</li> <li>3.En la Facultad (Universidad) difícilmente se aceptan opiniones discrepantes.</li> <li>4.Los conflictos en la Facultad (Universidad) persisten ya que le falta aceptar opiniones discrepantes afín de resolverlos.</li> </ol>	<p>4 ítems)</p>			
		<p>Y<sub>1.9.1</sub>-Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La Facultad (Universidad) se preocupan mucho en promover el sentimiento de pertenencia a la misma.</li> <li>2 Los empleados se sienten identificados con la organización por ser considerados como elementos más importantes y valiosos.</li> <li>3 La Facultad (Universidad) le falta opromover el sentimiento de pertenencia a la organización.</li> <li>4 Los miembros de la Facultad (Universidad) se sienten ajenos, porque ésta se preocupa poco por ellos.</li> </ol>				

ANEXO 6

ROF. Reglamento de Organización y Funciones - UNAC

- va y los Centros de Investigación;
- e. Representar a la Universidad ante los organismos encargados de formular los objetivos y políticas nacionales de ciencia y tecnología ;
- f. Representar a la Universidad ante los organismos nacionales e internacionales relacionados con la investigación y otros de su competencia;
- g. Asistir al Rector en asuntos de su competencia ;
- h. Coordinar la programación de las actividades académicas con las Facultades y demás unidades de la Universidad, respectivamente ;
- i. Reemplazar al Rector o Primer Vice Rector en caso de ausencia o impedimento temporal ;
- j. Las otras funciones que le delegue el Rector y las que señalen el presente Estatuto y los Reglamentos respectivos.

Art. 171. El Rector y los Vice-Rectores son elegidos por la Asamblea Universitaria en forma separada, por voto secreto, directo y obligatorio y por mayoría absoluta de votos, entendiéndose ésta como el número entero inmediato superior a la mitad de los miembros votantes y si no se alcanza dicho número se procede a una segunda vuelta entre los dos (02) candidatos que hayan obtenido la mayor votación y cuya elección en este caso es por mayoría simple.

**CAPÍTULO VI**

**DECANOS**

Art. 172. El Decano de la Facultad es el representante legal de la misma y la autoridad de mayor jerarquía en la Facultad.

Art. 173. Para ser elegido Decano se requiere:

- a. Ser Profesor Principal a Tiempo Completo o Dedicación

exclusiva, con diez (10) años de antigüedad en la docencia universitaria, de los cuales tres (03) deben ser lo en la categoría;

b. Poseer el Grado Académico de Doctoro Maestro o el más alto título profesional cuando en el país no se otorgan dichos grados en la especialidad o ramas afines;

c. Ser de una de las especialidades que ofrece la Facultad;

Art. 174 El Decano es elegido por el Consejo de Facultad, para un período de tres años, reelegible por una sola vez para el período inmediato siguiente, mediante el voto favorable de los dos tercios del Consejo de Facultad.

Art. 175 La elección del Decano es por voto secreto, directo y obligatorio de los miembros del Consejo de Facultad; su elección es por mayoría absoluta de votos, entendiéndose como el número entero inmediato superior a la mitad de miembros votantes; y si no alcanza tal número, se procede a una segunda vuelta entre los dos (02) candidatos que hayan ostentado la más alta votación, cuya elección en este caso es por mayoría simple.

Art. 176 El cargo de Decano exige dedicación exclusiva y su desempeño no es incompatible con cualquier otra función pública o privada.

Art. 177 Son atribuciones y responsabilidades del Decano:

a. Convocar, presidir, dirigir las sesiones del Consejo de Facultad; cumplir y hacer cumplir sus acuerdos;

b. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, los Reglamentos, Normas y demás disposiciones pertinentes;

c. Dirigir y supervisar las actividades académicas y administrativas de la Facultad, de acuerdo con sus Planes de Desarrollo y Funcionamiento y Presupuesto Anual aprobados;

d. Representar a la Facultad ante el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria con voz y voto;

e. Refrendar conjuntamente con el Rector y el Secretario

General de la Universidad los grados académicos, títulos profesionales, certificaciones y menciones que se otorgan;

f) Las otras que señalen el presente Estatuto, el Reglamento General de la Universidad y el Reglamento de la Facultad.

Art. 178 Son causales de vacancia del cargo de Decano, declarado por el Consejo de Facultad:

- a. Fallecimiento;
- b. Renuncia expresa y aceptada por el Consejo de Facultad;
- c. Incapacidad física o mental comprobada, en forma permanente;
- d. Abandonar el cargo sin permiso del Consejo de Facultad o no reincorporarse al término de la licencia otorgada;
- e. Destitución, al sufrir condena por delito;
- f. Infringir reiterada y permanentemente la Constitución, las Leyes, el Estatuto, el Reglamento de la Universidad, el Reglamento de la Facultad y demás normas;
- g. Incurrir en negligencia comprobada en el ejercicio de sus funciones;
- h. Participar o permitir la violación de la autonomía universitaria y de la Facultad, en los aspectos contemplados en el presente Estatuto;
- i. Permitir las sanciones de los miembros de la Facultad por razón de sus ideas;

Art. 179 En caso de vacancia del cargo de Decano, éste será asumido por el Profesor Principal de mayor antigüedad en la docencia en la Universidad Nacional del Callao, integrante del Consejo de Facultad; quien en un plazo no mayor de 15 días calendarios siguientes a la fecha de asumir el cargo, convocará al Consejo de Facultad para elegir al nuevo Decano. Asimismo, en caso de ausencia asume sus funciones por el período correspondiente.

## ANEXO 7

### Estatuto de la Universidad Nacional del Callao-UNAC

ARTICULO 133° El Consejo de la Facultad es el órgano de gobierno superior, encargado de promover, dirigir y ejecutar las actividades académicas, administrativas de investigación, extensión y proyección Universitaria, de producción de bienes y servicios de la Facultad. Sus atribuciones y funciones están establecidas en el artículo 154o del Estatuto de la Universidad. y además tiene las siguientes:

- a. Fijar los requisitos que deben cumplir los estudiantes para matricularse en las Escuelas Profesionales a su cargo;
- b. Aprobar la creación supresión o modificación de los cursos que sirven a la Facultad a su cargo;
- c. Realizar la evaluación periódica de la Facultad;
- d. Resolver todo lo concerniente a curriculum, grados académicos, títulos profesionales, revalidaciones, convalidaciones y equivalencias de estudios de los alumnos matriculados en la Facultad a su cargo;
- e. Las demás que le señale la Ley, el estatuto y los órganos de Gobierno de la Universidad.

• ARTICULO 134° El Decano es el representante legal de la Facultad y la autoridad de mayor jerarquía en la misma; preside el Consejo de Facultad y representa a la Facultad ante el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria. Sus atribuciones y funciones están establecidas en el artículo 177o del Estatuto de la Universidad y además tiene las siguientes:

- a. Refrendar los acuerdos que emanen del Consejo de Facultad;
- b. Formular anualmente la Memoria evaluativa de las labores de la Facultad;
- c. Designar los respectivos Jurados de tesis, grados y títulos de acuerdo al Reglamento respectivo;
- e. Las demás que le señala la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

ARTICULO 135o Los órganos de asesoramiento son comisiones de carácter permanente, que tienen como función principal elaborar y recomendar a los órganos de gobierno sobre asuntos de las competencias funcionales siguientes:

- a. La Comisión de Planeamiento tiene las funciones siguientes:
  1. Elaborar los planes operativos y de desarrollo de la Facultad, de acuerdo a los fines de la Universidad;
  2. Formular el proyecto de Presupuesto Anual de la Facultad y evaluar periódicamente la ejecución del presupuesto aprobado;

## ANEXO 8

### Instrumentos de Clima Organizacional y Liderazgo

## ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Condición: Profesor ( ) Alumno ( ) Administrat. ( )

Nivel de Instrucción: Marque el Mayor ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Secund Técnico Universit Graduado Mg. Dr.

Tiempo de Servicios en la Universidad

Año(S): \_\_\_\_\_

Meses: \_\_\_\_\_

Relación con la Universidad

( ) ( ) ( ) ( )  
Nombrado Service Contratado Otro

### STRUCCIONES:

Las siguientes enunciados que están relacionadas con el clima organizacional en la UNAC. Responda con sinceridad según su opinión con respecto a la organización o laboral en la Facultad (Universidad).

Cuando se refiere a empleado: es cómo ve la actuación del empleado en su trabajo cuando Ud. hace trámites en la UNAC.

Se va a marcar con una sola X debajo de: TA si está totalmente de Acuerdo, A si está de Acuerdo, I si es indiferente, D si esta en desacuerdo y TD si esta Totalmente en Desacuerdo.

N°	Enunciados	TA	A	I	D	TD
	La Facultad (Universidad) promueve el desempeño del personal flexibilizando el trabajo.					
	Los miembros de la Facultad (Universidad) se sienten ajenos a la Facultad (Universidad) porque ésta se preocupa poco por ellos.					
	Los empleados encuentran una atmósfera abierta e informal para desarrollarse como personas					
	Los empleados se sienten identificados con la organización por ser considerados como elementos más importantes y valiosos.					
	La Facultad (Universidad) le falta promover el sentimiento de pertenencia a la organización.					
	La Facultad (Universidad) se preocupa mucho en promover el sentimiento de pertenencia a la misma.					
	La Facultad (Universidad) impide el desempeño de los empleados por la excesiva reglamentación					
	Los conflictos en la Facultad (Universidad) persisten ya que le falta aceptar opiniones discrepantes afín de resolverlos.					
	Los empleados encuentran que existen barreras burocráticas que impiden su desempeño.					
0	La Facultad (Universidad) difícilmente se acepta opiniones discrepantes.					
1	La Facultad (Universidad) otorga responsabilidad al personal, de tal manera que solo recibe supervisión general.					
2	Los empleados en los diferentes niveles sienten que sus opiniones discrepantes ayudan a resolver los conflictos de la organización.					
3	El empleado sabe qué hacer y actúa responsablemente, agregando valor a su trabajo.					

Enunciados	TA	A	I	D	TD
La Facultad (Universidad) promueve los diferentes niveles la tolerancia a las opiniones discrepantes.					
Es norma de la Facultad (Universidad) la supervisión detallada para que sus empleados cumplan responsablemente con su trabajo.					
Los miembros de la Facultad perciben que los niveles de rendimiento son muy altos, que les dificulta hacer un buen trabajo.					
El empleado tiene que consultar todo el tiempo a su supervisor por el trabajo rutinario					
A la Facultad (Universidad) le falta establecer parámetros de desempeño, lo que dificulta a los empleados en su rendimiento.					
En Facultad (Universidad) prima más las recompensas que los castigos.					
Los empleados perciben que los niveles de rendimiento establecidos por la Facultad (Universidad) le permiten realizar un buen trabajo.					
Los empleados están satisfechos con las compensaciones que reciben por el logro de los objetivos de la Faculta (Universidad).					
La Facultad (Universidad) promueve niveles de rendimiento justo acorde con las capacidades de sus miembros.					
El incumplimiento de los objetivos, en la Facultad está sujeto a castigos.					
Es correcto que los empleados sean sancionados por el incumplimiento de los objetivos.					
En la Facultad (Universidad) le falta estimular el trabajo en equipo.					
La Facultad (Universidad) se preocupa por promover en los trabajadores nuevos retos.					
La Facultad (Universidad) le falta establecer la cooperación entre jefes y trabajadores.					
El empleado percibe su trabajo como un desafío estimulante.					
En la Facultad (Universidad) se estimula el trabajo en equipo.					
Difícilmente se puede pensar que existen buenas relaciones entre los trabajadores y jefes.					
La Facultad (Universidad) le falta promover adecuadas relaciones entre trabajadores.					
Los desafíos a que nos lleva la Facultad (Universidad) casi siempre nos cogen de sorpresa.					
La Facultad (Universidad) promueve la cooperación entre jefes y trabajadores.					
La Facultad (Universidad) promueve relaciones estimulantes entre jefes y trabajadores					
La Facultad (Universidad) le falta promover desafíos estimulantes a sus miembros.					
Los miembros de la Facultad (Universidad) sienten que sus relaciones con sus demás compañeros son adecuados.					

## TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Este test es anónimo y trata de medir el estilo de liderazgo del Decano en su Facultad (Universidad). Sea sincero.

Lea los siguientes enunciados. Marque la TA si está totalmente de Acuerdo, A si está de Acuerdo, I si es indiferente, D si está en Desacuerdo y TD si está Totalmente en Desacuerdo.

Nº	Enunciado	TA	A	I	D	TD
1	Un Decano que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.					
2	Los empleados obedecen mejor los Decanos amistosos que a los que no lo son.					
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del Decano. El Decano ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.					
4	Un Decano debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.					
5	Un Decano debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes					
6	Un Decano no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.					
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina a través de memorándum.					
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución.					
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.					
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el Decano lo haga solo.					
11	Un Decano debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
12	El Decano debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo					
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.					
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Universidad. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.					
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el Decano debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.					

Nº	Enunciado	T	A	I	D	TD
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el Decano es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.					
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el Decano no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
20	El Decano debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.					
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el Decano debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					
22	Un buen Decano es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.					
23	Lo mejor que puede hacer el Decano al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos					
24	El Decano no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados					
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su Jefe inmediato.					
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma personal.					
27	Al Decano le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.					
28	Cuando se fijan objetivos, un Decano no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados					
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el Decano debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.					
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.					
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el Decano, a las asambleas.					
33	El buen Decano se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal					