

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



**“LIDERAZGO PERSONAL Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL CALLAO-2017”**

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

AZUL STEVE CASTILLO FIGUEROA

Callao, 2018

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN

Título de tesis: “LIDERAZGO PERSONAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO-2017”

Sustentante: Bach. Azul Steve Castillo Figueroa

Acta de Sustentación: Nro.028 registrada en el libro N°01 de Actas de Sustentación por Ciclo Taller de Tesis para la obtención del Grado de Maestro de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, de fecha 29 de agosto del 2018 (aprobada con calificación cuantitativa 14 y calificación cualitativa bueno).

Siendo el jurado examinador:

- ✓ Dr. José Leonor Ruiz Nizama : Presidente
- ✓ Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Secretario
- ✓ Dr. Luis Alberto Chunga Olivares : Miembro
- ✓ Dr. Víctor Hugo Duran Herrera : Miembro
- ✓ Dra. Ana Maritza Boy Barreto : Asesora

Dedicatoria

A mi Padre, por ser mi guía en mi proceso de formación profesional y personal, enseñándome valores y principios que me motivan a tener un espíritu constante de superación personal.

Agradecimiento

A la Unidad de Post Grado de la Universidad Nacional del Callao, Facultad de Ciencias Administrativas, por la formación dada en esta maestría, brindándome la oportunidad de contribuir con esta investigación al desarrollo del país. Al Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont (PhD) investigador calificado en ciencia y tecnología SINACYT – CONCYTEC, por su orientación metodológica.

ÍNDICE

CARÁTULA	I
PÁGINA DE RESPETO	II
HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
TABLAS DE CONTENIDO	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XII
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Determinación del problema	11
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos de la investigación	13
1.4. Justificación	14
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes del estudio	16
2.2. Marco Teórico	16
2.3. Definiciones de términos básicos	40
III. VARIABLES E HIPÓTESIS	42
3.1. Definición de las variables	42
3.2. Operacionalización de variables	43
3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas	43

IV. METODOLOGÍA	45
4.1. Tipo de investigación	45
4.2. Diseño de la investigación	45
4.3. Población y muestra	46
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
4.5. Procesamiento de recolección de datos	53
4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos	53
V. RESULTADOS	55
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
6.1. Contratación de hipótesis con los resultados	59
6.2. Contratación de resultados con otros estudios similares	62
VI. CONCLUSIONES	66
VI. RECOMENDACIONES	68
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	72
Matriz de consistencia	73
Instrumentos	74
Confiabilidad	79
Base de datos	81

Tablas de contenido

Cuadro 3.1	Operacionalización de variables	43
Cuadro 4.1	Distribución de la población	46
Cuadro 4.2	Distribución proporcional de la muestra según el área de trabajo	48
Cuadro 4.3	Análisis de ítems de los estilos de liderazgo	50
Cuadro 4.4	Valores alfa de cronbach para los estilos de liderazgo	50
Cuadro 4.5	Valores alfa de cronbach para los estilos de liderazgo	52
Cuadro 5.1	Distribución de los estilos de liderazgo Kurt Lewin	54
Cuadro 5.2	Liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional	55
Cuadro 5.3	Liderazgo democrático y el comportamiento organizacional	56
Cuadro 5.4	Liderazgo permisivo y el comportamiento organizacional	57
Cuadro 6.1	Correlación liderazgo autocrático y clima organizacional	59
Cuadro 6.2	Correlación liderazgo democrático y clima organizacional	60
Cuadro 6.3	Correlación liderazgo permisivo y clima organizacional	61

Figuras de contenido

Figura 2.1	Primera tipología del liderazgo	22
Figura 2.2	Factores en el comportamiento organizacional	38
Figura 2.3	Esquema de tipo de diseño	45

Gráficos de contenido

Gráfico 5.1	Diagrama de barras de los estilos de Liderazgo de los docentes de Pre y Post grado de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Callao	55
Gráfico 5.2	Diagrama de barras agrupadas del Liderazgo Autocrático y Comportamiento Organizacional	56
Gráfico 5.3	Diagrama de barras agrupadas del Liderazgo Democrático y Comportamiento Organizacional	57
Gráfico 5.4	Diagrama de barras agrupadas del Liderazgo Permisivo y Comportamiento Organizacional	58

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; la muestra considero 73 docentes, en los cuales se ha empleado la variable: Liderazgo Personal y Comportamiento Organizacional.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionarios sobre Liderazgo Personal (escala dicotómica) y Comportamiento Organizacional (escala de Likert), que permitieron recopilar información cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Palabras clave: Liderazgo Personal y Comportamiento Organizacional.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between Personal Leadership and Organizational Behavior of preschool and postgraduate teachers at the Faculty of Administrative Sciences of the Universidad Nacional del Callao-2017; The sample included 73 teachers, in which the variable: Personal Leadership and Organizational Behavior was used.

The method used in the investigation was the hypothetical deductive, this research used for its purpose the non-experimental correlational level design, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the instruments: Personal Leadership Questionnaires (dichotomous scale)) and Organizational Behavior (Likert scale), which allowed compiling information whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: There is a significant relationship between Personal Leadership and the Organizational Behavior of preschool and postgraduate teachers of the Faculty of Administrative Sciences of the National University of Callao-2017.

Keywords: Personal Leadership and Organizational Behavior.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Determinación del problema.

A nivel mundial se viene desarrollando exitosamente, capacitaciones a nivel gerencial a representantes líderes de las mejores compañías, corporaciones, instituciones educativas, organizaciones y cadenas de empresas, etc. Durante mucho tiempo el liderazgo se ha manejado a nivel macro-empresarial, pero si hablamos a nivel micro, solo se ha manejado en los países desarrollados. En el Perú y particularmente en la facultad de ciencias administrativas de la Universidad del callao no podemos dejar de lado esta realidad y tenemos que buscar formar futuros profesionales en administración, es decir buscar a un líder que traspase aún más ese término, Buscamos a un líder transformador “un líder tiene una idea clara de qué es lo que quiere hacer, en lo personal y profesional [...]” (Warren, 2013, p.31).

Asimismo, para llegar a ser líder, se debe tener en cuenta, valores y organización. Existe confusión en los climas organizacionales. El clima organizacional, en un buen clima organizacional se ejercerá un buen liderazgo. Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios que tienen consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. (Covey, 2013, p. 115).

Las investigaciones relativas al fenómeno del liderazgo y sus múltiples implicaciones se iniciaron en el mundo de los negocios, luego pasaron al ámbito militar, respaldados por una fuerte transformación de carácter didáctico. Los estudiosos que tratan sobre este tema son Lippitt, Lewin y Kurt (2014); citado por Aren (2013).

El liderazgo es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales. Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal. Quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la empresa, no de sí mismos (Lussier y Achua, 2012).

Ante lo mencionado se pretende determinar qué relación existe entre liderazgo y clima organizacional en la facultad de ciencias administrativas de la universidad del callao.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017?

¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017?

¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Determinar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Determinar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica al tratarse de un tema de actualidad, debido a que no existe una concientización definida entre ambas variables liderazgo personal y clima organizacional en la escuela de post grado de la facultad de ciencias administrativas de la universidad del callao.

Nuestra base legal es la ley universitaria N° 30220 y refiere al estatuto de la universidad del callao aprobado por la asamblea estatutaria el 2 de julio de 2015 del mismo en el capítulo 1, artículo 90 dice que la investigación es base fundamental de la actividad universitaria y de la promoción de la misma por tal motivo esta investigación busca difundir y promover la información relevante acerca de dos variables importantes en el desarrollo de las instituciones de formación de futuros Magíster en la administración de empresas. Los hallazgos del estudio permitirán ejercer un mejor manejo y desempeño tanto del liderazgo como del comportamiento organizacional.

1.4.2. Justificación administrativa

Asimismo, se pretende brindar un aporte para que la organización y estrategia de esta facultad de ciencias administrativas, conozcan el perfil de un buen líder, permitiéndoles proponer e implementar proyectos educativos que contribuyan a su mejora y, de esta manera contribuir, a que el clima organizacional mejore.

1.4.1. Justificación institucional

De todo lo anteriormente explicado los principales beneficiarios del presente estudio serán los profesionales, ya que, conocidos los resultados, las gerencias tomarán acciones al respecto y de esta manera se verá un cambio y mejora en dos variables como son el liderazgo y el comportamiento organizacional que son primordiales para el éxito y trascendencia de toda organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel nacional

Alfaro y Rivarola (2013) realizó un estudio sobre la influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Sus conclusiones fueron las siguientes: El enfoque humanístico de la administración promovió una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa desarrollada y conocida hasta principios del siglo XX. Esta teoría surge ante la necesidad de contrarrestar la fuerte deshumanización existente en el trabajo, con la aplicación de métodos científicos, rigurosos, rutinarios y extremadamente precisos, a los que los trabajadores debían someterse forzosamente. La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes.

Zaldívar (2014) realizó una investigación de diseño cuasi-experimental acerca de un programa tutorial sobre el liderazgo transformacional. El tamaño de la muestra estaba constituido por 80 maestristas de psicología educativa. Utilizó las técnicas de fichaje y el inventario de liderazgo transformacional adaptado de Bernal Agudo, José Luis. En conclusión, se encontró una diferencia de media considerable después de la aplicación del programa, lo cual demuestra una mejora en el desempeño de cada docente en sus

respectivas instituciones. También se obtuvo que se mejorara notablemente en cuanto a las habilidades para la enseñanza, así mismo mejoraron considerablemente las relaciones interpersonales en sus respectivas instituciones.

Moya (2013) realizó un estudio no experimental de tipo descriptivo - correlacional, sobre influencia del liderazgo en el clima organizacional. Tomó una población de 95 entre docentes y directivos cuya muestra es de 90 docentes, utilizando un instrumento de Likert. Se aprecia en la prueba estadística de Correlación que el Valor $p = 0.00 < 0.05$, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad. El valor del Chi cuadrado de la prueba estadística de hipótesis es = 23.49, resulta superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($23.49 > 21.03$) y con un $gl = 16$. Se concluye que un 95 % de probabilidad que el liderazgo influye significativamente sobre el clima organizacional de la Institución educativa “Soberana Orden Militar de Malta” del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011. La dimensión que más influencia en Clima organizacional, es el de Liderazgo transformacional. El valor del Chi cuadrado de la prueba estadística de hipótesis es = 25.42, resulta superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($25.42 > 16.92$) y con un grado de libertad de 16. por lo que se puede afirmar que es el tipo de liderazgo que reconoce la población en estudio.

2.1.2. A nivel internacional:

Segredo y Díaz (2014) realizaron una investigación descriptiva correlacional sobre el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado. El universo del estudio estuvo integrado por el total de coordinadores docentes de los estados. Se utilizó el instrumento de clima organizacional modificado y validado por la autora. Se estudiaron las dimensiones: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación. La información obtenida

permitió caracterizar el clima organizacional en la gestión docente del coordinador de estado, la dimensión motivación es la de más bajos resultados con 3 de sus categorías afectadas, responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo; seguida de la dimensión comunicación con la categoría estilos de comunicación por debajo del límite aceptado, al igual que la categoría solución de conflicto en la dimensión liderazgo. Por su parte las dimensiones reciprocidad y participación alcanzan buenos resultados en todas sus categorías.

Lemoyi (2013) realizó un estudio sobre el clima organizacional es considerado como un concepto integrador que retrata lo que acontece dentro de una organización. Se utilizó la encuesta con el fin de conocer las percepciones de los profesores, a través de un cuestionario con reactivos redactados en términos fácticos y evaluados en escala de 1 a 6. Para su análisis se utilizaron análisis estadísticos que permitieron también validar la dimensionalidad del modelo. El clima encontrado en las escuelas mostró la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los profesores sobre ellos mismos, sus alumnos, directivos y los padres de familia, así como la relación que guarda con el aprovechamiento escolar de los alumnos del nivel secundario en el estado.

León (2012) se realizó una investigación entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente. Se tomó 791 encuestados: 96 son docentes, 340 alumnos, 25 administrativos y 330 padres de familia. Los resultados de los datos según los docentes, alumnos, administrativos y padres de familia, se concluyó que, entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente, existe un alto grado de correlación de 0,8372, 0,7215, 0,9208 y 0,7240 respectivamente de acuerdo al Coeficiente de Pearson en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla, Callao. Se

pudo precisar entonces que el nivel de desempeño docente depende en gran manera del estilo de liderazgo del director, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtiene valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. Los resultados que obtuvieron según su encuesta, determinaron que: el estilo democrático, 45%, es el de mayor aceptación, medianamente, los estilos autoritarios con el 29% y el liberal con el 26%, y el nivel de desempeño de los docentes es el destacado con el 37% de aceptación y medianamente el competente con el 27% en las dimensiones capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y su relación interpersonal con sus alumnos y el 36% de docentes en los niveles bajos. Asimismo, en la dimensión resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% de los docentes se ubicaron en los niveles bajos. Estos resultados permitieron demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director lleva a obtener bajos resultados.

Marquera (2013) realizó un estudio correlacional acerca del liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio. Los estudios presentados exploran la correlación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de un grupo de docentes de la Universidad Peruana Unión, quienes laboraron en el periodo 2013-I, y de los docentes de enseñanza básica del sistema educativo. Los estudios concluyen que el estilo de liderazgo transformacional impacta poderosamente en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Universidad Peruana Unión y de los docentes de enseñanza básica de la UPN. Sin embargo, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire no tuvieron una correlación significativa con las variables criterio. Se concluye también que a pesar de los innumerables esfuerzos para entender el fenómeno del liderazgo, todavía éste no llega a ser explicado de manera completa.

Finalmente, los estudios realizados en el marco de la teoría de Bass, dieron origen a la propuesta de liderazgo de servicio cuyo constructo teórico está en proceso de implementación de manera que cuando se culmine sea sometido a todo el rigor académico y sea medible.

2.2. Bases teóricas de la variable liderazgo personal

2.2.1. Definiciones

La definición de liderazgo ha sido un tema que ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan en liderazgo, de inmediato vienen a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos que encabezan ejércitos, naciones, crean religiones o dirigen grandes corporaciones. Sobre liderazgo se han acuñado distintas definiciones a través de la historia, tornándose en la actualidad en un tema de moda. Sin embargo, pese a la constante búsqueda de una conceptualización, Lussier y Achua (2012) dice “No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes”.

Para algunos autores, “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de las organizaciones mediante el cambio” Lussier y Achua (2012). Otros creen que, en el caso de una institución educativa, “Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser director y no ser un líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución.

El liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder es: (Del ingl. leader, guía). Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

El enfoque conductista, lo define en función de las conductas observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen influencia en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos. Se asume que estamos ante la presencia de un líder cuando el individuo despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas, y será eficaz en la medida en que logre combinar esas dos conductas. Bajo este enfoque Bernard (1997) considera al liderazgo como la calidad de la conducta de las personas cuando se encuentran guiando a otras personas en un esfuerzo organizado. [p.91]

El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo o la organización. Con una orientación hacia las personas el líder se preocupa por el bienestar, necesidades y satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambas conductas (Horton & Farnham, 2015).

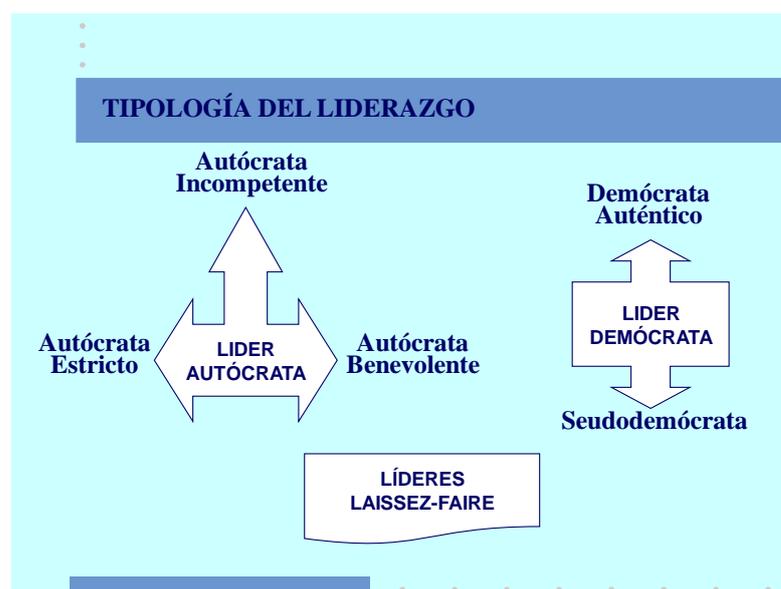
Existen esas y muchas otras definiciones acerca del tema, esta investigación se sostiene en el enfoque conductista que se basa en la conducta y estilos de aprendizaje. Se asume la definición de Kurt y Lewis definen al liderazgo como “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. (Foladori, 2013)

2.2.2. Estilos de Liderazgo

Los estudios realizados por Lippitt, Lewin y Kut (2014), y los continuados por Ronald Lippitt y Ralph Whaite en el año 2013 desarrollan un modelo explicativo del liderazgo a través de los estilos de comportamiento de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las acciones administrativas, productivas o comerciales en busca de lograr objetivos institucionales, sin preocuparse por las características de personalidad. Se trata del planteamiento de tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez-Faire (o liberal) [p.88]

La tipología presenta por Lippitt y Whaite en la siguiente figura:

Figura 2.1.
PRIMERA TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO



2.2.3. Dimensiones a considerar en los estilos de liderazgo personal

Dimensión 1: Líder Autoritario

El liderazgo autoritario, también llamado liderazgo autocrático, se sustenta en que:

El líder fija las directrices sin participación del grupo determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizaran en la ejecución de las tareas, [...] determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo. El líder es dominante. (p. 108)

Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Lo que dice el jefe es ley. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer, no participa activamente de las actividades de la clase; simplemente distribuye las tareas y da órdenes.

De acuerdo con Marriner (2013); citado por Ares los líderes autocráticos tienden a ser: Directivos, críticos y punitivos; pueden tomar decisiones que no son de gran interés para el grupo. Además, se atribuyen una posición más alta que los miembros del grupo, lo cual disminuye las comunicaciones abiertas y la confianza. Tienden a tener un buen rendimiento [...], pero poca autonomía, creatividad o automotivación. (p. 148)

Dimensión 2: Líder Democrático

El líder democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

Generalmente contribuye al compromiso, lealtad, participación y satisfacción, (Bass, 2014).

Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.

Dimensión 3: Líder Permisivo

El líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación guía y control, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.” El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado. El líder no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo.

El estilo del liderazgo permisivo, White y Lippitt lo llaman liberal, este ofrece: (p.34)

- Libertad completa en las decisiones grupales o individuales, participación mínima del líder.
- La participación del líder en el debate es limitada, aclara que suministrará información, sí la solicitan.
- La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta. (p.108)

2.2.4. Enfoques teóricos

Las distintas teorías e investigaciones las vamos a agrupar en seis apartados (siguiendo con modificaciones la clasificación de Yukl & van Fleet, (2013) enfoque de rasgos, conductual, situacional interactivo, carismático y otros enfoques.

Enfoque de rasgos: Enfatizan los atributos personales y las competencias. Esta teoría destaca que algunas personas, por naturaleza o por herencia, poseen ciertas características que otras no poseen.

Los rasgos se definen como características físicas o psicológicas del individuo que se infieren de los datos proporcionados por el sujeto por medio de entrevistas, cuestionarios y test psicológicos y por observación de la conducta del individuo.

Consideran que los líderes tienden a ser más altos, más atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos, psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (Gibb, 2013; citado por Ares 2012).

Enfoque conductual: Destaca la conducta y estudia los distintos estilos. Este enfoque estudia el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen (conductas). Estas conductas ya no son cualidades innatas, sino que se pueden aprender. Este enfoque posibilita el entrenamiento en el liderazgo. Dentro de las conductas que aborda son:

a) Conducta autocrática y democrática: Los estudios Lewin, Lippit y White (2015); citado por Ares (2015) Fueron identificados tres estilos: autocrático, democrático e "laissez-faire". La conducta democrática se manifiesta en la utilización de procedimientos parlamentarios y en la

toma de decisiones por mayoría. La conducta autocrática se describe como la utilización de recursos de fuerza y poder. La tercera es sinónima de no-liderazgo, pues trata de no influir la conducta de los subordinados (p.11).

b). Conducta participativa y directiva: Esta perspectiva se pregunta en qué medida intervienen el superior, los subordinados o ambos en la toma de decisiones. Los líderes no se sirven de un sólo tipo de conducta referida a la toma de decisión; lo más frecuente es que utilicen toda una gama. Bernard Bass y otros (2012) idearon un instrumento para medir cinco dimensiones: dirección, negociación, consulta, participación y delegación.

Dentro de este enfoque Hemphill y Coons (2013); citado por Ares (2013). Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Se entiende por eficacia la productividad de los miembros del grupo y su satisfacción. Por estilo se entiende "la conducta (habitual) de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos", Este enfoque pone ya en relación a los líderes con los procesos del grupo, pero el proceso de influencia se enfoca unilateralmente sobre el líder. Por otro lado, la noción de "estilo" sugiere que los líderes siempre se comportan del mismo modo con todos los miembros del grupo. (p.9).

Halpin y Winer, (2014); citado por Ares (2015) realizaron investigaciones posteriores (Fleishman y otros, 2015) relacionados a los Factores de consideración e iniciación de estructura y señalaron que: la dimensión de "consideración" representa el grado en que el líder tiene en cuenta el bienestar de sus seguidores. La dimensión de "iniciación de estructura" se relaciona con el grado en que el líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta.

La Universidad de Michigan, por los mismos años que los estudios de Ohio sobre la Conducta orientada a las relaciones y orientada a las tareas, estableciendo dos dimensiones en la conducta de líder, distinguiendo entre los "centrados en las personas" y los "centrados en la producción" (kahn y katz, 2013; citado por Ayoud 2016).

Aquí el actuar de la líder esta "centrados en las personas" enfatizan las relaciones interpersonales y los que están "centrados en la producción" enfatizan el cumplimiento adecuado de las tareas del grupo.

Bales (2014); citado por Ares (2015) de la Universidad de Harvard, estudia el liderazgo cómo rol grupal, Liderazgo socioemocional y liderazgo de tarea. Siguiendo los criterios de definición de rol de Thibaut y Kelly podemos hablar de "rol funcional": aquellas normas a las que una persona del grupo debe someterse si lo que se pretende es que el grupo pueda superar con éxito los problemas que surgen de su enfrentamiento con el ambiente externo y los que surgen de las relaciones entre sus integrantes. Así que, como función grupal, van apareciendo roles diferenciados de liderazgo por las necesidades.

Enfoque situacional: Estudia las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder. Algunos autores (Adams y Yoder, 1985); citado por Ayoub (2012) consideran que ya la teoría de Bales y Slater (2010) podríamos considerarla situacional, por entender que la aparición del líder se debe a la necesidad grupal de rol y no a cualidades personales.

La teoría de Fiedler (2011, 2012); citado por Ayoub (2012) quién fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (variables moduladoras).

El liderazgo efectivo se produce como resultado de la equiparación entre el estilo (medido con el cuestionario "LPC") y el grado de favorabilidad de la situación o control situacional (la medida en que la situación proporciona al líder la influencia sobre sus subordinados).

Tres factores determinan la favorabilidad; por orden de importancia:

- a) la relación entre el líder y los miembros.
- b) la estructura de la tarea.
- c) la posición de poder del líder

Otra teoría que se encuentra en este enfoque es la teoría de la expectativa de meta (Path Goal) fue desarrollada por House (2012) y Evans (2013); citado por Berdecía, Gonzales y Carrasquillo (2014) La teoría señala que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo (consideración e iniciación de estructura) para incrementar la motivación estará en función de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de las características de la tarea. (Éstas son las variables moduladoras situacionales).

El papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados el apoyo suplementario (que no encuentran en el ambiente) para que aumenten su motivación (clarificación de expectativas), obtengan las recompensas (metas) y se sientan satisfechos.

También encontramos la teoría formulada por Vroom y Yetton (2000); citado por Abad (2014) tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados deben participar en la toma de decisiones. Para ellos los líderes adaptan su estilo a las diferentes situaciones. En su arco teórico tiene más sentido hablar de situaciones autocráticas y situaciones participativas.

Enfoque interactivo: Se centran en el proceso de la relación "líderes seguidores" y analizan el proceso de influencia y poder.

Aquí se encuentra el enfoque transaccional de Hoolannder (2010); citado por Ares (2012) quien entiende el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre los actores (líder y seguidor). Desde este enfoque se pone el énfasis en el proceso de influencia mutua, que lleva consigo un intercambio social, por el cual se ofrecen y obtienen beneficios.

Los líderes proporcionan recompensas y reducen costes a los seguidores a cambio de un balance equitativo de recompensas y costes para ellos mismos. El liderazgo, desde el enfoque transaccional, se entiende como un "rol" y no como un "estilo". El papel del líder cambiará según vayan cambiando los objetivos, las expectativas o las tareas. El factor clave es la percepción de las personas no los estilos personales del líder o los seguidores.

Otra teoría es la del "intercambio diádico vertical" (VDL-vertical Dyad Inkage) propuesto por Graen (2014); citado por Ayoub (2016) que atiende específicamente a las diferencias posibles que, en la transacción líder-seguidores, establece el líder con algunos de sus seguidores.

Asume que en los primeros intercambios sociales los líderes y los seguidores buscan las claves de esas estructuras sociales diádicas nascentes. Estas claves, una vez descubiertas, se utilizan para predecir con antelación la naturaleza de la estructura social totalmente desarrollada y el producto de esa estructura (Graen y Cashman, 2014); citado por Ares (2015).

Así, el líder selecciona a aquellos seguidores en los que puede confiar y que son compatibles con él en términos de competencia profesional y, posiblemente, habilidades interpersonales.

Enfoque carismático y transformacional: Analizan los cambios necesarios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores.

La distinción entre el liderazgo carismático y el transformacional permanece sin aclarar y solamente se ha empezado a identificar las similitudes y diferencias (Avolio y Bass 1994; Yukl, y Van Fleet, 2010); citado por Ares (2015).

El liderazgo transformacional se percibe como un proceso compartido que implica la acción de los líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización, no sólo de los ejecutivos de mayor nivel (Burns, 2010).

El análisis teórico del liderazgo transformacional se puede encontrar en diferentes libros (Bass, 1985; Bennis y Nanus, 1985; Kouzes y Posner, 1987; Schein, 1985; Tichy y Devanna, 1986) y artículos (Harrison, 1987; Kuhnert y Lewis, 1987; Sashkin, 1988; Trice y Beyer, 2010); citado por Ares (2015).

Según Muchinsky (2010); citado por Ares (2015). El liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder (empower) a los subordinados que se convierten en líderes y agentes de cambio.

2.3. Bases teóricas de la variable comportamiento organizacional

2.3.1. Definiciones

El concepto de Comportamiento Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman (1960) y Méndez (2010); citado por García e Ibarra (2012) manifiesta que el origen del comportamiento organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

El comportamiento organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente Para Dessler (2012) la importancia del concepto de comportamiento está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Brow y Moberg (2013), señalan que: “El comportamiento se refiere a una serie de características de conducta del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta”.

Según Hall (2014): “El comportamiento organizacional se define como un conjunto de actividades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Álvarez (2015) define el comportamiento organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo incluye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2014) arguye que el comportamiento organizacional puede ser definido como como las cualidades o propiedades del Ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados

El comportamiento organizacional para García (2013) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras

Según Dessler (2012), Plantea que: “No hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; a:

Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 2012) estos investigadores definen el clima organizacional como “[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”

2.3.2. Teorías de comportamiento organizacional

A. Teoría de Maslow.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 2013) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. [p.23]

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Filiación: Como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

B. Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 2013) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

C. Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 2013) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

D. Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland. (Chiavenato, 2013)

E. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor. [p,27]

F. Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 2014) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan. (Dessler, 2012)

G. Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 2012) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los

posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg. (Dessler, 2012)

H. Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 2012); citado por Suarez (s.a) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

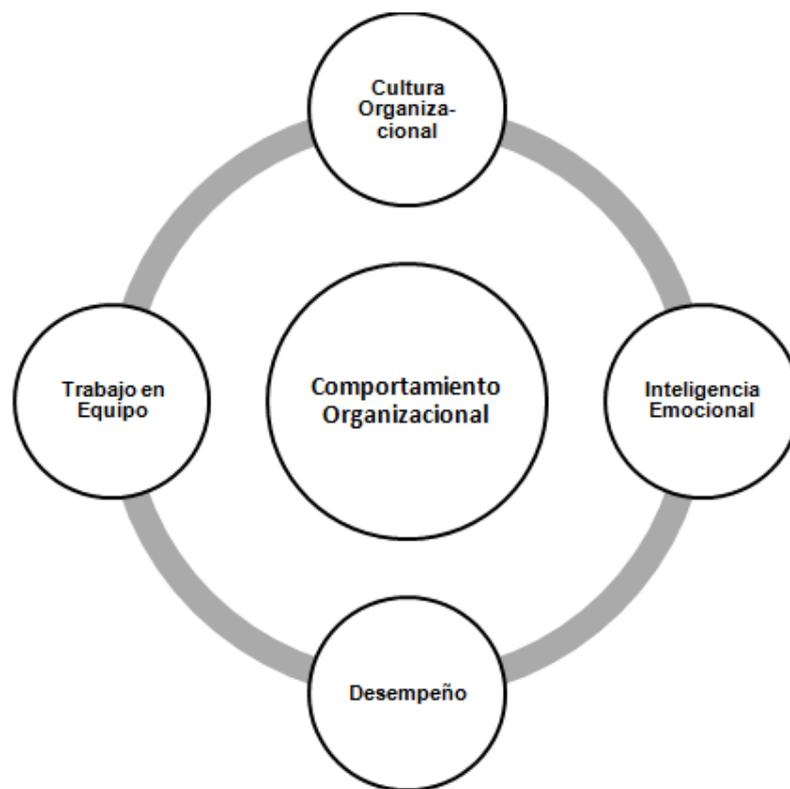
El equipo propone que la teoría de Shein “Del hombre Complejo”, es la que consideramos pertinente, para sustentar la influencia del liderazgo en el clima organizacional.

2.3.2 Dimensiones del comportamiento organizacional

Amorós (2017, p.32), refiere respecto al comportamiento organizacional los siguientes factores o dimensiones a gestionar para hacer una gestión eficaz, lo que se presenta de la siguiente figura:

Figura 2.2

FACTORES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
(COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, AMORÓS, 2017, P.32).



Dimensión 1: Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de

las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior (Comportamiento Organizacional, Amorós, 2017, p.32).

Dimensión 2: Inteligencia Emocional

Peter Salovey y John D. Mayer fueron los principales investigadores de la Inteligencia Emocional en 1990. En su influyente artículo “Inteligencia Emocional”, que definen la Inteligencia Emocional como “el subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de monitorizar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento de uno y acciones” (1990). En términos prácticos, esto significa ser consciente de las emociones que se hallan tras nuestro comportamiento, así como en impacto que ejercen en las demás personas (positiva y negativamente), además de aprender cómo manejar esas emociones, tanto nuestras como los otros, especialmente cuando estamos bajo presión. (Comportamiento Organizacional, Amorós, 2017, p.43).

Dimensión 3: Desempeño

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Comportamiento Organizacional, Amorós, 2017, p.48).

Dimensión 4: Trabajo equipo

n equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo. El trabajo en equipo es la estrategia misma que conducirá a cada ente productivo a lograr niveles de desarrollo y progreso apreciables, sustentados por el enriquecimiento creativo y por la a floración del conocimiento y las iniciativas producto de la sinergia que se genera cuando se trabaja coordinadamente y con un sentido de colaboración y compromiso dentro de cada integrante. (Comportamiento Organizacional, Amorós, 2017, p.51).

2.4. Definición de términos

Comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional se define como un conjunto de conductas y propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (Hall, 2015, p.2)

Liderazgo

Definido por Kurt Lewis como “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. (Foladori, 2012, p.4).

Liderazgo autocrítico

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder, siente que sus subalternos son incapaces por lo que estos deben obedecer y adherirse a sus decisiones [Ares, 2013, p.35]

Liderazgo democrático

Contribuye al compromiso, lealtad, participación y satisfacción, con el autocrático que puede contribuir al orden, la solución de conflictos y la consistencia (Bass, 2013).

Liderazgo permisivo

El líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación guía y control, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.” El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado. El líder no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo. El estilo del liderazgo permisivo, White y Lippitt lo llaman (Bass, 2013, p.34).

Líder

“Un líder tiene una idea clara de qué es lo que quiere hacer, en lo personal y profesional [...]” (Warren, 2012, p.31).

CAPÍTULO III: VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Definición de variables.

3.1.1. Variable 1: Liderazgo Personal

Definición conceptual

Definido por Kurt Lewis como “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. (Foladori, 2013, p.4).

Definición operacional

Para el presente estudio se emplearán definiciones operacionales de medida (Matheson, Bruce y Beauchamp, 2013). Es la puntuación obtenida por el cadete en el cuestionario de Liderazgo elaborado por Kurt Lewin (2014).

3.1.2. Variable 2: Comportamiento organizacional

Definición conceptual

“El comportamiento organizacional se define como un conjunto de actividades desarrolladas en la conducta humana llevada al trabajo en equipo para alcanzar un objetivo determinado. [Hall, 2015, p.2]

Definición operacional

Para el presente estudio se emplearán definiciones operacionales de medida (Matheson, Bruce y Beauchamp, 2013). Es la puntuación obtenida por el cadete en el cuestionario de clima organizacional de

Koys & Decottis (2012), citado por Chiang, Salazar y Nuñez (2010-2013).

3.2. Operacionalización de variables

En el cuadro 3.1 se presenta la Operacionalización de las variables en estudio.

Cuadro 3.1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Alternativas	Niveles y Rangos
Liderazgo Personal	Autocrático	Decisiones Fijación de límites Cooperación	1,4,7,10,13,16,19, 22,25,28,31	Acuerdo : 1 Desacuerdo: 0	Baja Prevalencia Mediana Prevalencia Alta Prevalencia
	Democrático	Trabajo en equipo Integridad Comunicación	2,5,8,11,14,17,20, 23,26,29,32		
	Permisivo	Orientación	3,6,9,12,15,18,21 24,27,30,33		
Comportamiento organizacional	Cultura Organizacional	Puntuaciones obtenidas en el cuestionario de comportamiento organizacional	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10.	Muy de acuerdo: 5 De acuerdo: 4 No estoy seguro: 3 En desacuerdo: 2 Totalmente en desacuerdo: 1	Deteriorado Regular Adecuado
	Inteligencia Emocional		11,12,13,14,15. 16,17,18,19,20		
	Desempeño		21,22,23,24,25. 26,27,28,29,30		
	Trabajo en Equipo		31,32,33,34,35 35,36,37,38,39,40		

Fuente: Elaboración propia

3.3. Hipótesis General e Hipótesis específicas

3.3.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

3.2.2. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

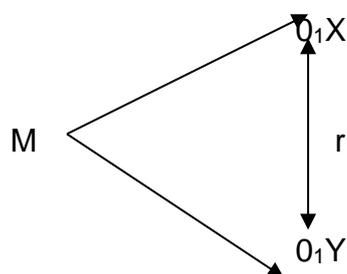
Según el enfoque de Hernández, Fernández y Baptista (2012), la presente investigación es de tipo correlacional, pues tiene como propósito medir la relación entre las dos variables de estudio: Liderazgo y clima organizacional.

4.2. Diseño de la investigación

El Diseño correspondiente de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2012) es no experimental, transaccional, descriptivo-correlacional. Es un diseño de estudio descriptivo porque mide y reporta las características de los estilos de liderazgo y clima organizacional en la población seleccionada. Es un estudio correlacional porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. A continuación, se representa en la figura 4.1:

Figura 4.1.

ESQUEMA DE TIPO DE DISEÑO (SÁNCHEZ Y REYES, 2011, p.32)



Donde:

M : Muestra de estudio

X : Liderazgo Personal

Y : Comportamiento Organizacional

- O_1 : Puntuaciones de la variable
 r : Correlación

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población está constituida por los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Callao. Los criterios de inclusión y exclusión considerados son los siguientes:

Sexo: varones y mujeres

Docentes aleatorios de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Callao

Considerando estos criterios el tamaño de la población será de 89 docentes. La distribución se observa en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Áreas de Trabajo	Docentes
Pre Grado	65
Post Grado	24
Total	89

4.3.2. Muestra.

Marco muestral

El marco muestral estuvo constituido por la relación de docentes de la facultad de ciencias administrativas de la universidad del callao.

Tipo de muestreo

El muestreo fue probabilístico, aleatorio simple para la elección de los docentes que formarían parte de la muestra.

Unidades de muestreo.

La unidad primaria de muestreo fue un docente de la escuela de postgrado en la facultad de ciencias administrativas de la universidad del callao.

Tamaño de la muestra

La muestra necesaria requerida para el estudio fue de 73 docentes, de ambos sexos. Dicha muestra fue calculada empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * PQ}{E^2 * (N-1) + Z^2 * PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza para un error de tipo I al 95% de confianza.

P = Probabilidad de éxito.

Q = 1 - P

N = Tamaño de la población.

E = Error.

Reemplazando:

n = ?

Z = 95%

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 89$$

$$E = 0.05$$

En el cuadro 4.2 se indica la distribución de la muestra calculada se realizó de manera proporcional a cada área de trabajo de los profesores de pregrado y post grado.

Cuadro 4.2
DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA SEGÚN EL
ÁREA DE TRABAJO

Áreas de Trabajo	Docentes
Profesores Pre grado	51
Profesores Post grado	22
Total (n)	73

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnica

Se empleó la técnica de la encuesta. Por ello se emplearon dos test para evaluar las variables estudiadas. A continuación, se describe el instrumento en mención.

4.4.2. Instrumentos

Cuestionario de Liderazgo Personal

El cuestionario fue elaborado por Kurt Lewin; citado por Foladori (2002).

Descripción

El instrumento aplicado es el cuestionario de liderazgo esta escala evalúa e identifica el tipo de liderazgo. Dicho instrumento presenta 3 estilos de liderazgo: autoritario, democrático y permisivo.

El cuestionario cuenta con 33 ítems. Los docentes responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta dicotómica.

El rango de respuestas, en una escala de respuesta dicotómica, se expresa de la siguiente manera:

De acuerdo (A) = 1

En desacuerdo (D)= 0

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

Las dimensiones de clima organizacional mostraron relaciones estadísticamente significativas con el compromiso afectivo.

Estudio piloto

El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del instrumento en 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario de Liderazgo para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

En el cuadro 4.3 se observa la confiabilidad del cuestionario de Liderazgo al cual se le aplicó el estadístico KR-20 por ser una

variable dicotómica y el cuadro 4.4 se presentan los resultados por dimensiones.

Cuadro 4.3

Confiabilidad Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad	
KR-20	N de elementos
,842	33

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de KR-20 superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

Cuadro 4.4

Valores para los estilos de liderazgo

Dimensión	KR-20	Ítems
Democrático	0.879	11
Autoritario	0.817	11
Permisible	0.829	11

Cuestionario de Comportamiento Organizacional

El cuestionario fue traducido y adaptado del instrumento de medida de Koys & Decottis (2013) por Chiang, Salazar y Núñez (2012 y 2014).

El instrumento aplicado es el cuestionario de clima organizacional esta escala evalúa el comportamiento organizacional en la escuela de postgrado de la facultad de ciencias administrativas de la universidad del callao. Dicho instrumento presenta 4 aspectos o dimensiones como son: Cultura organizacional. Inteligencia emocional, desempeño, trabajo en equipo.

El cuestionario cuenta con 40 ítems. Los docentes responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos.

El rango de respuestas, en una escala de respuesta dicotómica, se expresa de la siguiente manera:

Muy de acuerdo = 5,
De acuerdo = 4,
No estoy seguro = 3,
En desacuerdo = 2,
Totalmente en desacuerdo = 1

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

En relación a la confiabilidad del instrumento en el cuadro 4.5 se presenta la confiabilidad según Koys y Decoitis (2013), Chiang, Salazar y Núñez (2014), mediante el estadístico Alfa de Cronbach por ser una variable politómica; en el 4.6 los resultados de la confiabilidad por dimensiones.

Cuadro 4.5

Confiabilidad Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	40

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Cuadro 4.6

Valores alfa de cronbach comportamiento organizacional

Dimensión	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	0.929
Inteligencia Emocional	0.912
Desempeño	0.921
Trabajo en Equipo	0.929

Nota: Tomado de Chiang, Núñez, Martín, Salazar (2013)

Estudio piloto

El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del instrumento en 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario comportamiento organizacional para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

4.5. Procedimiento de recolección de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS 23, porcentajes en cuadros, figura y gráficos para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición.

4.6. Procedimiento estadístico y análisis de datos.

Los métodos de análisis estadístico son:

Prueba hipótesis: “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” (Ávila, 2010, p.225).

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). (Ávila, 2010, p.225).

Rho Spearman: “El coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series” (Ávila, 2010, p.225).

CAPÍTULO V: RESULTADO

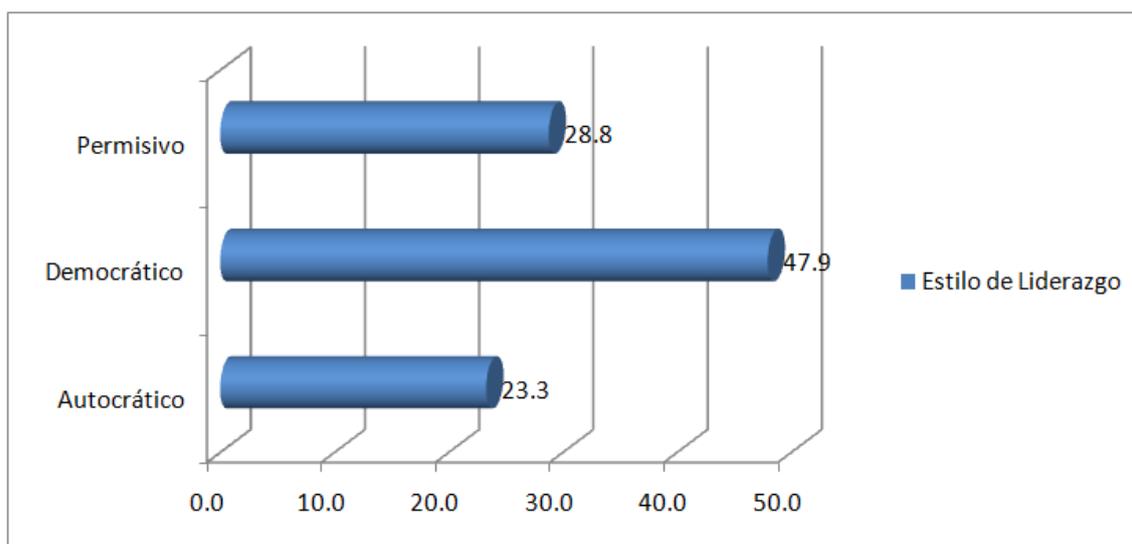
Cuadro 5.1

DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN.

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	%
Autocrático	17	23.3
Democrático	35	47.9
Permisivo	21	28.8
Total	73	100

Gráfico 5.1

DIAGRAMA DE BARRAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE PRE Y POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CALLAO



Interpretación:

Como se observa en el cuadro y gráfico; el estilo predominante de liderazgo es el democrático con 47.9%, seguido del permisivo con 28.8% y el autocrático con 23.3%

Cuadro 5.2

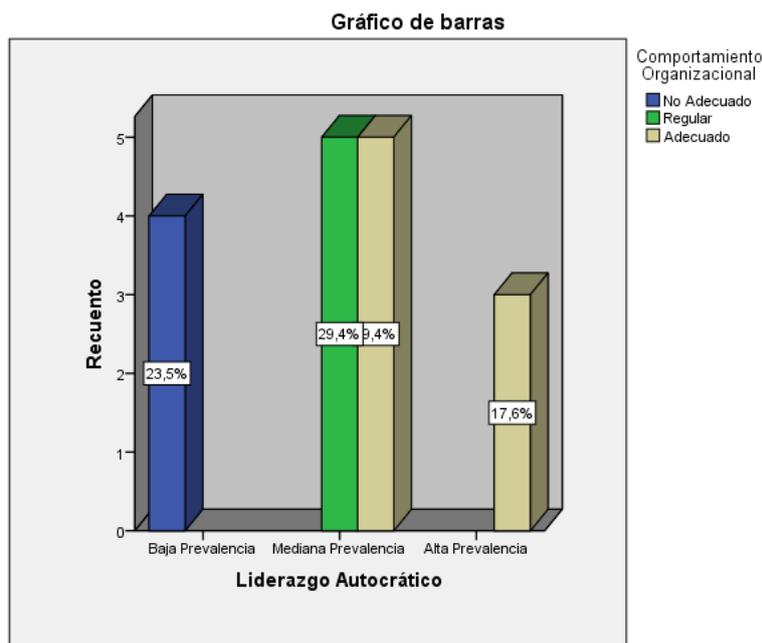
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE PRE Y POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CALLAO.

		Comportamiento Organizacional			Total
		No Adecuado	Regular	Adecuado	
Liderazgo Autocrático	Baja Prevalencia	4 23,5%	0 0,0%	0 0,0%	4 23,5%
	Mediana Prevalencia	0 0,0%	5 29,4%	5 29,4%	10 58,8%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	0 0,0%	3 17,6%	3 17,6%
Total		4 23,5%	5 29,4%	8 47,1%	17 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Comportamiento Organizacional (Anexo 2)

Gráfico 5.2

DIAGRAMA DE BARRAS AGRUPADAS DEL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Interpretación:

Como se observa en el cuadro y gráfico; el liderazgo autocrático en un nivel bajo, el 23.5% de los docentes perciben un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo autocrático en un nivel medio, el 29.4% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo autocrático en un nivel de alta prevalencia, el 17.6% de los docentes perciben un comportamiento organizacional adecuado.

Cuadro 5.3

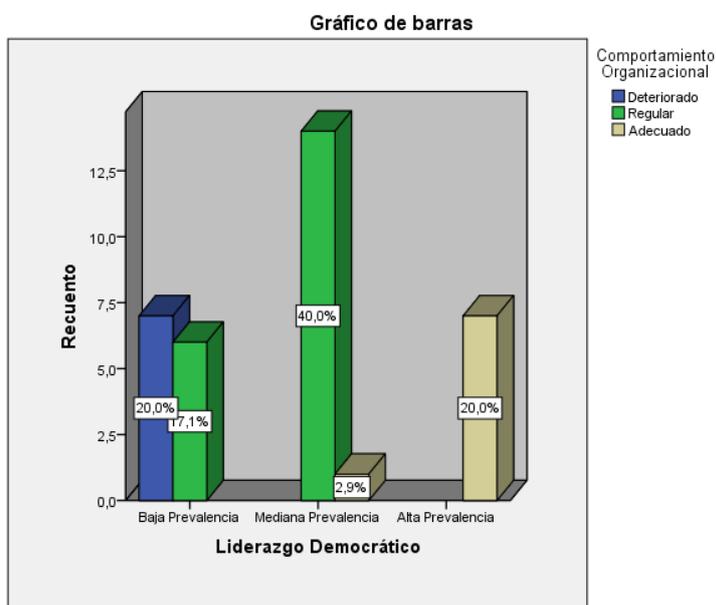
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE PRE Y POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CALLAO.

		Comportamiento Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Adecuado	
Liderazgo Democrático	Baja Prevalencia	7	6	0	13
		20,0%	17,1%	0,0%	37,1%
	Mediana Prevalencia	0	14	1	15
		0,0%	40,0%	2,9%	42,9%
	Alta Prevalencia	0	0	7	7
		0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Total		7	20	8	35
		20,0%	57,1%	22,9%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Comportamiento Organizacional (Anexo 2)

Gráfico 5.3

DIAGRAMA DE BARRAS AGRUPADAS DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Interpretación:

Como se observa en el cuadro y gráfico; el liderazgo democrático en un nivel bajo, el 20% de los docentes percibe un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo democrático en un nivel medio, el 40% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo democrático en un nivel de alta prevalencia, el 20% de los docentes perciben un comportamiento organizacional adecuado

Cuadro 5.4

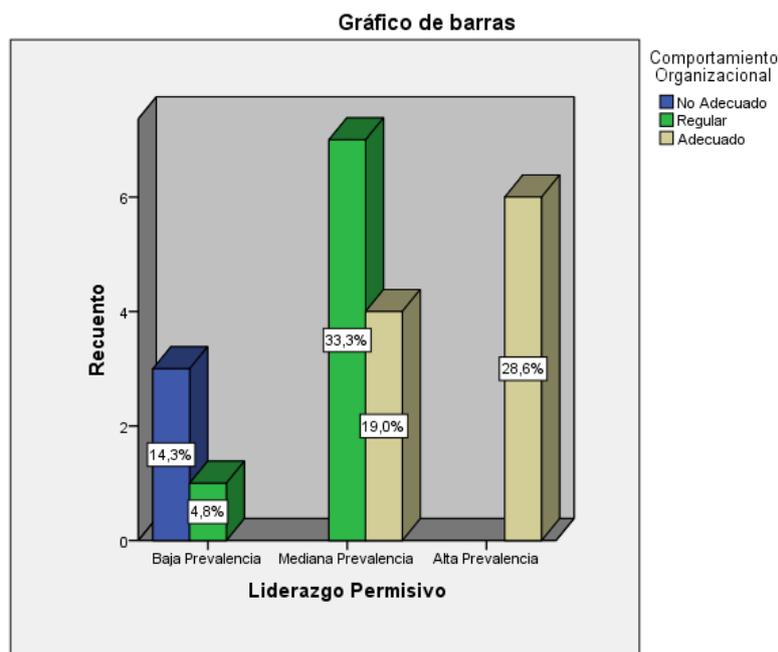
LIDERAZGO PERMISIVO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE PRE Y POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CALLAO.

		Comportamiento Organizacional			Total
		No Adecuado	Regular	Adecuado	
Liderazgo Permisivo	Baja Prevalencia	3 14,3%	1 4,8%	0 0,0%	4 19,0%
	Mediana Prevalencia	0 0,0%	7 33,3%	4 19,0%	11 52,4%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	0 0,0%	6 28,6%	6 28,6%
Total		3 14,3%	8 38,1%	10 47,6%	21 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Comportamiento Organizacional (Anexo 2)

Gráfico 5.4

DIAGRAMA DE BARRAS AGRUPADAS DEL LIDERAZGO PERMISIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Interpretación:

Como se observa en el cuadro y gráfico; el liderazgo permisivo en un nivel bajo, el 14.3% de los docentes perciben un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo permisivo en un nivel medio, el 33.3% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo permisivo en un nivel de alta prevalencia, el 28.6% de los docentes perciben un comportamiento organizacional adecuado.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1. Contrastación de la hipótesis con los resultados

Hipótesis Específica 1

Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Cuadro 6.1

CORRELACIÓN LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

		Comportamiento Organizacional	Liderazgo Autocrático
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,807**
		N	17
	Liderazgo Autocrático	Coeficiente de correlación	,807**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	17

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.807 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Hipótesis Específica 2

Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Cuadro 6.2

CORRELACIÓN LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

		Comportamiento Organizacional	Liderazgo Democrático	
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	35	
	Liderazgo Democrático	Coefficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.830 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017

Hipótesis Específica 3

Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Cuadro 6.3

CORRELACIÓN LIDERAZGO PERMISIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

			Comportamiento Organizacional	Liderazgo Permisivo
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,795**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21
	Liderazgo Permisivo	Coefficiente de correlación	,795**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	21	21
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.795 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Hipótesis Nula

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Siendo que se ha demostrado que los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Permisivo se relacionan cada uno con su Clima Organizacional, se puede afirmar que Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.807 indicó que existió una relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 1; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; esto es, el liderazgo autocrático en un nivel bajo, el 23.5% de los docentes perciben un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo autocrático en un nivel medio, el 29.4% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo autocrático en un

nivel de alta prevalencia, el 17.6% de los docente perciben un comportamiento organizacional adecuado.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.830 indicó que existió una relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 2; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; esto es, el liderazgo democrático en un nivel bajo, el 20% de los docentes percibe un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo democrático en un nivel medio, el 40% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo democrático en un nivel de alta prevalencia, el 20% de los docentes perciben un comportamiento organizacional adecuado.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.795 indicó que existió una relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 3; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; esto es, el liderazgo permisivo en un nivel bajo, el 14.3% de los docentes perciben un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo permisivo en un nivel medio, el 33.3% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo permisivo en un nivel de alta prevalencia, el 28.6% de los docentes perciben un comportamiento organizacional adecuado.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, siendo que se ha demostrado que los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Permisivo se relacionan cada uno con su Clima Organizacional, se puede afirmar que Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; ello coincide igualmente con lo planteado por Alfaro y Rivarola (2013) y Zaldívar (2014), puesto que los diversos estilos de liderazgo se asocian siempre a una serie de variables administrativas, como se ha demostrado en el presente estudio reafirmando que en el caso del Liderazgo Autocrático, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.807 indicó que existió una relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 1; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Moya (2013) y Segredo y Díaz (2014) puesto que en el caso del Liderazgo Democrático, este es el que prevalece en los Centros de Enseñanza de nivel superior, en donde prevalece una mayor libertad de desenvolvimiento de las actividades académicas, coincidiendo en que el liderazgo democrático en un nivel bajo, el 20% de los docentes percibe un comportamiento organizacional no adecuado, por otro lado, el liderazgo democrático en un nivel medio, el 40% de los docentes perciben un comportamiento organizacional regular. Así mismo, el liderazgo democrático en un nivel de alta prevalencia, el 20% de los docentes perciben un comportamiento organizacional adecuado.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Lemoyi (2013) y León (2012) ,

puesto que coincide en afirmar que el liderazgo en general es una variable que se asocia con importantes variables administrativas, siendo el caso del presente estudio el Liderazgo personal en sus diversos estilos; coincidiendo en que el liderazgo democrático es que prevalece, siendo que el estilo predominante de liderazgo es el democrático con 47.9%, seguido del permisivo con 28.8% y el autocrático con 23.3%; lo que a su vez coincide con lo planteado por Marquera (2013); puesto que existe una alta asociación entre el liderazgo democrático y el comportamiento organizacional; estos se encontró que el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.830 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluyó que: Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Primera: El análisis de la hipótesis específica 1, demuestra que existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.805, demostró una alta asociación positiva entre las variables. Por lo anteriormente mencionado hemos podido demostrar en este trabajo de investigación que el liderazgo autocrático de los docentes esta notablemente relacionado con el comportamiento organizacional de la universidad demostrando así que existe un comportamiento en algunos líderes que toman sus propias decisiones debido a que orientan de esta manera el cumplimiento de los objetivos con relación al comportamiento organizacional.

Segunda: El análisis de la hipótesis específica 2, demuestra que el Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.830, demostró la más alta asociación positiva entre las variables. Por tal motivo en este trabajo de investigación pudimos demostrar y encontrar el liderazgo que tienen la mayoría de docentes y este es un estilo de liderazgo conciliador y moderno, alineado a la visión, misión y al comportamiento organizacional de la Universidad.

Tercera: La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que el Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.795, demostró

la menor asociación positiva entre las variables. Esto nos permite poder identificar el estilo de liderazgo de menor prevalencia, pero pese a ello muestra relación baja con el comportamiento organizacional de la universidad.

Cuarta: La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Permisivo se relacionan cada uno con su Clima Organizacional. Finalmente se concluye que los tres estilos de liderazgo se encuentran relacionados con cada una de las dimensiones del comportamiento organizacional y esto nos da un indicador favorable para poder medir como se encuentra el liderazgo y comportamiento organizacional en nuestra facultad de ciencias administrativas de la universidad para mejorar e intensificar nuestras fortalezas y debilidades de los docentes.

CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES

Primera: Siendo la universidad un centro de estudios en donde la investigación en diferentes áreas de la ciencia implica que su fuerza laboral desarrollando sus funciones con este objetivo; es importante identificar su estilo de liderazgo y potenciar aquellas fortalezas individuales de cada uno; ello mediante la implementación de talleres y círculos de calidad.

Segunda: Respecto al comportamiento organizacional; el lograr un comportamiento óptimo implica que la dirección de la facultad considere primordial que esta pueda contribuir a una mejor gestión; en tal sentido dentro del planeamiento estratégico es necesario considerar diversas estrategias para su mejora.

CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F. (2014) *Relación sociolaboral en empresas financieras*. Recuperado de: <http://www.socimesa.com/786/dat.19HY>
- Alfaro, I. Rivarola, I. (2013). *Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. (Tesis para optar el grado de Magister). Pontificia Universidad Católica. Lima. Perú.
- Álvarez, D. (2015) *Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo*. Universidad Autónoma de Madrid. España
- Amorós, E. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de: <https://bit.ly/2GSYMRi>
- Aren, B. (2013). *El liderazgo de grupos sociodemográficos*. Universidad Autónoma de México. Recuperado de: <https://bit.ly123i71LKRI>
- Ares, A. (2015). *El liderazgo en los grupos*. Escuela de trabajo social. Universidad Complutense de Madrid. España
- Ávila, R. (2010). *Estadística Elemental*. Estudios y Ediciones RA. Perú: Artigraf Daniel.
- Ayoud, C. (2016) *Clima organizacional en microempresas*. Recuperado de: <http://gorbert.com/8936/dat/remi/1661HT>
- Bass, B. (2013). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos
- Berdecía, X. Gonzales, S. y Carrasquillo, W. (2014) *Liderazgo en tiempos de cambio. Las mejores ideas de los gurús*. Bilbao: Deusto.
- Bernard, T. (1997) *Teoría de la Organización y Administración, Enfoque integral*. México, Editorial Limusa
- Brow, W. y Moberg, A. (2013) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Brunet, H. (2012) *Funcionabilidad y Liderazgo empresarial*. Recuperado de: <http://www.emprestres.com/HYUJ17KM>
- Burns, N. (2010) *Efectividad y Liderazgo*. México: Alep.
- Chiavenato, I. (2012-2013). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill

- Covey, N. (2013) *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. España
- De Vellis, H. (2006) *Habilidades*. México D.F., México: Thomson Learning.
- Dessler G. (2013) *Organización y Administraron. Enfoque Situacional*; México. Editorial Prentice Hall 1993
- Foladori, R. (2013) El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. En Torregrosa. *Estudios Básicos de Psicología Social*. Barcelona. Hora. (pp. 623-667).
- García, Z. Ibarra, A. (2012) *Análisis del clima organizacional*. Recuperado de: <http://vector.com/ref/1201/dat/FHMA>
- García, M. (2013). *Diagnostico de clima organizacional del departamento de Educación de la universidad de Guanajuato*. México
- Hall R, (2014). *Organización y estructura, procesos y resultados*. México: Prentice Hall. Segunda edición
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México.: Mc Graw Hill.
- Horton, S. y Farnham, D. (2013). Turning leadership into performance in management in Rainon Kosh and pat Weller.:Wissenschaft deutscher universitats.
- Koys, H. y Decoitis, F. (2013) *Desarrollo del factor humano*. Barcelona. España; EOC
- Lemoyi, Cl. (2013). *Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm>
- León, G. (2012) *Razonamiento científico empresarial*. España: Fredtish.
- Lippitt, R. Lewin, L. y Kurt, D. (2014) *Ética empresarial*. Cuba: Invest.
- Lussier, R. y Achua, C. (2012). *Liderazgo. Teoría, aplicación y Desarrollo*. Recuperado de: <http://innova.com/invest/192/dab>
- Marquera, J. (2013). *Liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio- propuesta de un modelo centrado en principios*. Universidad Unión Peruana del norte. Lima: Perú
- Marriner, O. (2013) *Metodología de la investigación*. Centro de investigaciones.

- Matheson, N. Bruce, Z. y Beauchamp, A. (2013) *Clima institucional y organizacional*. Recuperado de http://recursoshumanosucvsl2011.blogspot.com/2011/11/clima-institucional-y-organizacional_12.html
- Moya, O. (2013). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa N°7057 del distrito de Villa María del triunfo*. (tesis para optar el grado de Magister). Universidad Cesar Vallejo. [UCV] Lima. Perú.
- Segredo, R. y Díaz, F. (2014) *La gestión universitaria y el clima organizacional*. La Habana. Cuba
- Warren, B. (2013) *Como llegar a ser líder*. México: Paidós. p.31
- Yuki, S. y Fleet, F. (2013) *Teorías de la motivación*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos7/temo/temo.shtml>
- Zaldívar, P. (2014). *Programa tutorial sobre liderazgo transformacional en docentes de post grado de la universidad Cesar Vallejo*. (tesis para optar el grado de Magister). Universidad La Cantuta. Lima. Perú.

ANEXOS

- ANEXO 1:** MATRIZ DE CONSISTENCIA
- ANEXO 2:** INSTRUMENTOS
- ANEXO 3:** CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO
- ANEXO 4:** BASE DE DATOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL INFORME DE TESIS

Liderazgo Personal y Comportamiento Organizacional del Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.

Titulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
	Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Liderazgo Personal	
Liderazgo personal y comportamiento organizacional del docente de la facultad de ciencias administrativas de la universidad nacional del callao-2017.	¿Qué relación existe entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017?	Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Personal y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.	Dimensión: ✓ Autocrático ✓ Democrático ✓ Permisivo	Método: Cuantitativo Tipo de investigación: Básica Diseño de investigación: No experimental de nivel Descriptivo-Correlacional Población: La población son 89 docentes de Pre y post Grado de la facultad de pre y post grado de la facultad de ciencias administrativas en la universidad del callao-2017. Muestra: La muestra considero 73 docentes Muestreo: Probabilístico Técnica: Encuesta Instrumento ✓ Encuesta de Liderazgo ✓ Encuesta de Comportamiento Organizacional
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Comportamiento Organizacional	
	¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017? ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017? ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017?	Determinar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017. Determinar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017. Determinar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.	Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017. Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Democrático y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017. Existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Permisivo y el Comportamiento Organizacional de los docentes de Pre y Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao-2017.	Dimensión: ➤ Cultura Organizacional ➤ Inteligencia Emocional ➤ Desempeño ➤ Trabajo en Equipo	

ANEXO 2
INSTRUMENTO
(ESTANDARIZADO)

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Estimado (a) Docente:

La presente encuesta tiene por finalidad la obtención de información acerca del liderazgo en la Institución Educativa en donde Ud. Labora.

Instrucciones:

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajusten del todo al lugar donde Ud. Trabaja, interpretarlas en su contexto laboral y responda según las los siguiente enunciados. Marque A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo. Las alternativas de respuesta son las siguientes:

1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	A	D
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	A	D
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte Del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales Con sus subordinados.	A	D
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes	A	D
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados	A	D
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina	A	D
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera problema, una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D

11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte	A	D
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo	A	D
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.	A	D
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta.	A	D
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado	A	D
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	A	D
21	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	A	D
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario	A	D
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos	A	D
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva	A	D
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias	A	D
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados	A	D
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos	A	D

30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol	A	D
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes	A	D
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados	A	D
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que métodos y procedimientos que emplea su personal	A	D

CUESTIONARIO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
 Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys &
 Decottis (2013) ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN POR CHANG
 M. et al. 2014
(ESTANDARIZADO)

Estimado (a) Docente:

La presente encuesta es parte de un Proyecto de Investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del **Comportamiento Organizacional** en la Institución Educativa en donde Ud. labora. La presente encuesta es anónima. Por favor responder con sinceridad:

Instrucciones:

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajusten del todo al lugar donde Ud. Trabaja, interpretarlas en su contexto laboral y responda según el rango de respuestas jerarquizadas que van desde totalmente de acuerdo (TA) a totalmente en desacuerdo (**TD**), tal como se puede observar en los casilleros que se encuentran a la derecha de cada reactivo. Usted deberá marcar solo una alternativa de las cinco probables. Las alternativas de respuesta son las siguientes:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
6	Las personas que trabajan en mi institución se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en mi institución se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en mi institución tienen un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi institución.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi institución.					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					

13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.						
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.						
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.						
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.						
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.						
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.						
20	Muchos de los trabajadores de la institución, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.						
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.						
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.						
23	Mi jefe me respalda 100%						
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.						
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.						
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.						
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.						
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.						
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.						
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.						
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe						
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.						
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.						
34	Mi jefe no tiene favoritos.						
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.						
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.						
38	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.						
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.						
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.						

ANEXO 3

CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO

Confiabilidad Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad	
KR-20	N de elementos
,842	33

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de KR-20 superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

Confiabilidad cuestionario de Comportamiento Organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	40

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

ANEXO 4 BASE DE DATOS

N°	LIDERAZGO										
	AUTOCRATICO										
	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
2	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
4	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
6	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
7	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0
8	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0
9	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
11	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0
12	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
13	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
14	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
15	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
16	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
17	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1

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

N°	LIDERAZGO											
	Democrático											
	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	32	
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
2	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
3	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
4	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
6	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
7	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
8	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
9	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
10	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
11	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
12	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
13	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
14	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
15	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
16	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
17	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
18	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
19	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
20	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
21	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
22	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
23	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
24	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
25	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
26	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
27	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
28	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
29	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
30	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
31	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
32	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
33	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
34	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
35	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1

N°	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
1	5	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
2	5	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	
4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
6	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
7	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	
8	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
9	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
10	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
11	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	

12	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4
13	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	
14	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
15	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
16	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	
17	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5		
18	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
19	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
20	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	
21	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5
22	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	
23	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5
24	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
25	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
26	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4
27	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5
28	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
29	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
30	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4
31	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5
32	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4
33	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5
34	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
35	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4

LIDERAZGO											
PERMISIVO											
N°											
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33
	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	2	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	4	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
	5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
	6	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0
	7	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
	8	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
	9	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
	10	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	11	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
	12	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
	13	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	14	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
	15	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1
	16	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	17	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
	18	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0
	19	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
	20	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	

N°											
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
1	5	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
2	5	4	5	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
6	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
7	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	
8	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
9	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
10	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
11	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5		
12	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
13	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
14	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
15	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5		
16	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
17	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
18	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	
19	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5		
20	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
21	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	

N°	LIDERAZGO PILOTO																																								
	AUTOCRÁTICO											Democrático											Permisivo																		
	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	32	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33								
1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0			
3	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
4	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0		
5	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0		
7	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0		
8	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	
9	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
11	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
12	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
13	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
14	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
16	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
17	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
18	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1

N°	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PILOTO
----	--------------------------------------

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
2	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
4	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
6	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	
7	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	
8	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
9	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	
11	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
12	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4		
13	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
14	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4		
15	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4		
16	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	
17	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
18	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4		
19	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4		
20	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4		