



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO
ESCUELA DE POSTGRADO



TITULO DE LA TESIS

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA TELESUP CHICLAYO 2017.**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORA

Br. Weiky Nelly Juliana Carpio Vásquez

ASESORA:

Dra. María Sofía Tamayo Palacios

Lambayeque – PERÚ

2018

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP, CHICLAYO 2017.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Magíster, con mención en
Administración de Negocios.

Br. WEIKY NELLY JULIANA CARPIO VÁSQUEZ
AUTORA

Dra. MARÍA SOFÍA TAMAYO PALACIOS
ASESORA

Aprobado por el siguiente Jurado:

Dr. ITALO BENJAMÍN BIANCATO MAGNI
PRESIDENTE

Dr. VÍCTOR MANUEL CASTAÑEDA SALAZAR
SECRETARIO

Mg. LUIS SERGIO GUTIÉRREZ CÁRDENAS
VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS, mi Padre, Todopoderoso,
quien ha bendecido mi existir, con
mis padres e hijos y por guiarme
en cada decisión en la vida.

A MIS PADRES, por su amor y protección
desinteresada, para lograr cada una de
mis metas en la vida.

A MIS HIJOS, Walter Michel y Walter
Manuel, por existir y cambiarme la vida, por
ser el motor que me empujan día a día.

WEIKY

AGRADECIMIENTO

En especial a todos los trabajadores de la Universidad TELESUP Chiclayo, quienes gustosamente aportaron a la investigación y a la Dra. María Sofía Tamayo Palacios, símbolo de responsabilidad y trabajo, quien me ha apoyado en el proceso de investigación con mucha voluntad.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En la actualidad en las organizaciones, se produce y se trabaja diariamente con cantidad masiva de información, con el avance de la tecnología, las comunicaciones, el desempeño de trabajadores y conocimiento, entre otros, lo que se ha acelerado la necesidad de adaptarse a cambios constantes; en donde es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante. Pues estas grandes necesidades requieren grandes líderes, capacitados para orientar los esfuerzos de los diferentes grupos de personas y organizaciones hacia un futuro pacífico, productivo y próspero, en el que nuestra comunidad aprenda de quienes la guían a solucionar los problemas que sufrimos de la manera más racional y eficiente.

Se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional. Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Se ve la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso.

Podemos globalizar que todo aquel que es identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos

atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen pro actividad y sobre, todo transformaciones en aquellos aspectos que lo demanden.

Este enfoque plantea que el líder de la organización, lidera en forma no directiva a los colaboradores, generando que éstos en forma democrática y participativa colaboren con sus conocimientos, habilidades y capacidades al cumplimiento de las metas, promoviendo el desarrollo organizacional en un buen clima organizacional.

En relación al clima organizacional, el clima existente al interior de la organización es el que va a formar “la personalidad de la organización” (Fischman, 2005: p.8). El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación del desempeño laboral de los trabajadores de una empresa, entendiendo el clima organizacional como el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, valores, reconocimiento, etc). (Díaz, 2017 Pág.7).

Además las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1991).

Tanto los temas de liderazgo, como de clima organizacional se han tornado fuente de investigación, no sólo en las organizaciones empresariales, también en las organizaciones educativas.

En base a lo expuesto, el propósito del estudio de investigación es establecer la RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP CHICLAYO 2017.

La presente investigación se organiza en cinco capítulos:

CAPÍTULO I: Denominado **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**, donde se expone el Problema de la Investigación, con la Realidad Problemática, Formulación del problema, Delimitación de la Investigación, Planteamiento del Problema, Justificación e importancia de la Investigación, Limitaciones y Objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II: Denominado **MARCO TEÓRICO – CIENTÍFICO**, donde se enfoca con los Antecedentes de la investigación, Bases Teóricas - Científicas, Marco de Referencia, Hipótesis, Variables, Definición, Operacionalización y Matriz de Consistencia.

CAPÍTULO III: Denominado **MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**, donde se define el Tipo de Investigación, Diseño de la Investigación, Contrastación de la hipótesis, Población y Muestra, Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validación y confiabilidad de los instrumentos, Métodos y procedimientos para la recolección de datos, Análisis estadísticos y representaciones de los resultados.

CAPÍTULO IV: Denominado **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**, donde se define se presentan los Resultados de la Investigación, con la presentación y análisis de la Información y discusión de resultados.

CAPÍTULO V: Denominado **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, se finaliza el trabajo de investigación con las conclusiones y, recomendaciones, adicionando referencias bibliográficas, referencia linkográficas y anexos.

LA AUTORA

RESUMEN

RESUMEN

De acuerdo a los estudios realizados y las teorías modernas de liderazgo y el comportamiento humano, el éxito de las organizaciones, depende de los administradores gerentes o líderes, quienes tienen la difícil tarea de conducirla hacia el logro de las metas propuestas. Por otro lado, es necesario considerar que en toda organización existe un elemento que va a condicionar la consecución de las metas trazadas. Este elemento es el denominado clima organizacional.

En virtud del contexto descrito, la investigación desarrollada en la presente, tuvo como propósito establecer la relación del liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad privada TELESUP, Chiclayo 2017.

En ese sentido el problema identificado en la investigación se formuló mediante la siguiente interrogante: ¿Cómo se relaciona el Liderazgo transformacional y el Clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Telesup Chiclayo 2017?

Teniendo como Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional y el Clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

Para tal investigación se asumió como hipótesis: El Liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el Clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

Las variables de estudio son: Variable Independiente (VI): Liderazgo Transformacional y la Variable Dependiente (VD): Clima Organizacional

El tipo de investigación es cualitativo – descriptivo, no experimental, inductivo, corte transversal, no probabilístico.

Se trabajó con una población muestral de 65 personas (docentes y administrativos), que laboran en la Universidad TELESUP Chiclayo.

Con instrumentos de medida y para la recolección de datos, nos valimos de la observación y encuesta. La encuesta contuvo 20 preguntas debidamente estructuradas, la misma que fue evaluada por expertos.

Luego se hizo la tabulación y evaluación estadística de cada una de las preguntas, hasta terminar representándose gráficamente en cada uno de los estadígrafos.

Los hallazgos en el presente estudio permitieron llegar a la conclusión que si existe relación significativa entre el Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

Palabras Claves: Liderazgo transformacional, Clima Organizacional

ABSTRACT

ABSTRACT

According to the studies carried out and the modern theories of leadership and human behavior, the success of the organizations depends on the managing managers or leaders, who have the difficult task of leading it towards the achievement of the proposed goals. On the other hand, it is necessary to consider that in every organization there is an element that will condition the achievement of the goals set. This element is the so-called organizational climate.

In view of the described context, the research developed in this one, had as purpose to establish the relation of the transformational leadership and the organizational climate in the teaching and administrative personnel of the private University TELESUP, Chiclayo 2017.

In this sense, the problem identified in the research was formulated by means of the following question: How does the transformational leadership and the organizational climate relate to the teaching and administrative staff of the Private University Telesup Chiclayo 2017?

Having as General Objective: To determine the relationship that exists between the transformational Leadership and the organizational Climate in the teaching and administrative personnel of the Private University TELESUP Chiclayo 2017.

For such research it was assumed as a hypothesis: The transformational leadership is significantly related to the organizational climate in the teaching and administrative staff of the Private University TELESUP Chiclayo 2017.

The study variables are: Independent Variable (VI): Transformational Leadership and the Dependent Variable (VD): Organizational Climate.

The type of research is qualitative - descriptive, not experimental, inductive, cross section, not probabilistic.

We worked with a sample population of 65 people (teachers and administrators), who work at the TELESUP Chiclayo University.

With measurement instruments and for data collection, we use observation and survey. The survey contained 20 properly structured questions, the same one that was evaluated by experts.

Then the tabulation and statistical evaluation of each of the questions was done, until it was graphically represented in each of the statisticians.

The findings in this study allowed us to conclude that there is a significant relationship between the transformational leadership and the organizational climate in the teaching and administrative staff of the Private University TELESUP Chiclayo 2017.

We emphasize that in the Private University TELESUP - Chiclayo there is no transformational leadership, because the director of this institution does not project a strong vision and personality, capable of changing expectations, perceptions and motivations, to orient them towards an adequate organizational climate in the institution. In addition, there is no evidence of a process based on an adequate relationship between the director and the staff, which generates trust, respect and mutual admiration.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Climate

ÍNDICE

ÍNDICE

	Nº. Pág
DATOS INFORMATIVOS	
Portada	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	vi
Introducción	viii
Resumen	xiii
Abstract	xv
Índice	xvii
Índice de Tablas	xxi
Índice de Gráficos	xxiv

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática	
1.1.1. A nivel Internacional	27
1.1.2. A nivel Nacional	29
1.1.3. A nivel Local	30
1.2. Formulación del problema	
1.2.1. Problema General	32
1.2.2. Problemas Específicos	32
1.3. Delimitación de la Investigación	33
1.4. Planteamiento del Problema	34
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación	
1.5.1. Justificación	
1.5.1.1. Justificación Científica	36
1.5.1.2. Justificación Social	37
1.5.1.3. Justificación Económica	37
1.5.2. Importancia	38
1.6. Limitaciones de la Investigación	39
1.7. Objetivos de la Investigación	
1.7.1. Objetivo General	39
1.7.2. Objetivos Específicos	40

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO – CIENTIFICO

2.1.	Antecedentes de la Investigación	
2.1.1.	Internacionales	42
2.1.2.	Nacionales	44
2.1.3.	Regionales	46
2.1.4.	Locales	49
2.2.	Marco de Referencia	
2.2.1.	Marco Teórico	
2.2.1.1.	Teorías del Liderazgo	52
2.2.1.2.	Rasgos de Personalidad:	55
2.2.1.3.	Factores del Liderazgo Transformacional	61
2.2.1.4.	Teorías del Clima Organizacional	66
2.2.1.5.	Características del Clima Organizacional	69
2.2.1.6.	Modelos sobre el Clima Organizacional	70
2.2.1.7.	Clasificación del Clima Organizacional	72
2.2.1.8.	Dimensiones del Clima Organizacional	73
2.2.2.	Marco Conceptual	75
2.2.3.	Marco Histórico	77
2.3.	Hipótesis	
2.3.1.	Hipótesis General	82
2.3.2.	Hipótesis Específica	82
2.4.	Variables	
2.4.1.	Identificación de las Variables	
2.4.1.1.	Variable Independiente	83
2.4.1.2.	Variable Dependiente	83
2.5.	Definición de Variables	
2.5.1.	Definición Conceptual	
2.5.1.1.	Liderazgo Transformacional	83
2.5.1.2.	Clima Organizacional	83
2.5.2.	Definición Operacional	
2.5.2.1.	Liderazgo Transformacional	83
2.5.2.2.	Clima Organizacional	83

2.6. Operacionalización de las Variables	84
2.7. Matriz de Consistencia	85

CAPITULO III: MARCO TEORICO – CIENTIFICO

3.1. Tipo de Investigación	87
3.2. Diseño de Investigación	88
3.3. Población y Muestra	90
3.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	
3.4.1. Materiales	90
3.4.2. Técnicas	91
3.5. Validación y confiabilidad de los instrumentos	92
3.6. Métodos y procedimientos para la recolección de datos	92

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y Análisis de la información (Tablas y Gráficos)	95
4.2. Discusión de Resultados	135

CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACION

CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	148
LINKOGRAFIAS	152
ANEXOS	154

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS

	N°.Pág
Tabla N° 1 El Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como líder carismático, es:	95
Tabla N° 2 El comportamiento por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo hacia los docentes y administrativos, es:	97
Tabla N° 3 El ambiente y clima laboral para los docentes y administrativos, asignado por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	99
Tabla N° 4 El Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como creativo e innovador, es:	101
Tabla N° 5 El respeto por parte del Director, a las ideas, pensamientos y comportamiento de los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	103
Tabla N° 6 La motivación hacia los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, por parte del Director, es:	105
Tabla N° 7 El comportamiento ético del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	107
Tabla N° 8 En la Universidad Privada TELESUP Chiclayo, las decisiones estratégicas, en la solución de problemas de índole académico, docente y administrativo, es:	109
Tabla N° 9 La imagen de modelo a seguir del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	111
Tabla N° 10 El Director la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como capacitador, es:	113
Tabla N° 11 En cuanto a la puntualidad en el pago de sueldos y prestaciones a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	115
Tabla N° 12 Las oportunidades de progreso que se les brindan a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	117

Tabla N° 13	Respecto a la igualdad de trato por parte del Director para todos los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	119
Tabla N° 14	El tipo de comunicación, es decir el lenguaje que aplica el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo para dirigirse a sus docentes y administrativos, es:	121
Tabla N° 15	El monitoreo y supervisión de las actividades por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, a los docentes y administrativos, es:	123
Tabla N° 16	La difusión de cultura de valores, asignada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo a todos los docentes y administrativos, es:	125
Tabla N° 17	La entrega del material académico a los docentes de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	127
Tabla N° 18	El compromiso con la institución, identificación y participación de los docentes y administrativos, en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	129
Tabla N° 19	La escala de pago de salarios a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	131
Tabla N° 20	La cohesión, cooperación y ayuda mutua entre docentes y administrativos fomentada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	N°. Pág
Gráfico N° 1 El Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como líder carismático, es:	96
Gráfico N° 2 El comportamiento por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo hacia los docentes y administrativos, es:	98
Gráfico N° 3 El ambiente y clima laboral para los docentes y administrativos, asignado por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	100
Gráfico N° 4 El Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como creativo e innovador, es:	102
Gráfico N° 5 El respeto por parte del Director, a las ideas, pensamientos y comportamiento de los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	104
Gráfico N° 6 La motivación hacia los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, por parte del Director, es:	106
Gráfico N° 7 El comportamiento ético del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	108
Gráfico N° 8 En la Universidad Privada TELESUP Chiclayo, las decisiones estratégicas, en la solución de problemas de índole académico, docente y administrativo, es:	110
Gráfico N° 9 La imagen de modelo a seguir del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	112
Gráfico N° 10 El Director la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como capacitador, es:	114
Gráfico N° 11 En cuanto a la puntualidad en el pago de sueldos y prestaciones a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	116
Gráfico N° 12 Las oportunidades de progreso que se les brindan a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	118

Gráfico N° 13	Respecto a la igualdad de trato por parte del Director para todos los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	120
Gráfico N° 14	El tipo de comunicación, es decir el lenguaje que aplica el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo para dirigirse a sus docentes y administrativos, es:	122
Gráfico N° 15	El monitoreo y supervisión de las actividades por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, a los docentes y administrativos, es:	124
Gráfico N° 16	La difusión de cultura de valores, asignada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo a todos los docentes y administrativos, es:	126
Gráfico N° 17	La entrega del material académico a los docentes de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	128
Gráfico N° 18	El compromiso con la institución, identificación y participación de los docentes y administrativos, en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	130
Gráfico N° 19	La escala de pago de salarios a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	132
Gráfico N° 20	La cohesión, cooperación y ayuda mutua entre docentes y administrativos fomentada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:	134

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática.

1.1.1. A nivel Internacional

Actualmente son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir en el mundo laboral de constantes cambios. Las organizaciones, empresas o instituciones, dependen de la dinámica organizativa y funcional de cada uno de sus integrantes. Por un lado, los dirigentes o gestores deben mantener autoridad y conducir un liderazgo capaz de desarrollar e innovar los designios de la empresa, sin descuidar sus objetivos, fines y metas y por otro lado, los trabajadores deben integrarse con responsabilidad, entusiasmo y profesionalismo en el desarrollo e innovación de la empresa.

En este contexto, el enfoque conlleva a un conflicto dialéctico, sobre todo de percepción entre líderes y trabajadores y cuando el distanciamiento se acentúa ocurren conflictos trascendentales en la Empresa. Los líderes, directores o gerentes consideran, muchas veces, como subordinados a los trabajadores, mientras que, los trabajadores los ven a ellos, como representantes de los dueños de las empresas y no como el de los trabajadores o de la empresa.

El recurso humano es de vital importancia en una organización, cualquier persona busca desempeñarse en un ambiente sano y seguro que le permita satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que cumpla con los objetivos organizacionales. Toda organización o empresa, concebida desde el punto de vista lógico permite establecer un clima compatible de trabajo, a través de los cuales las personas puedan buscar su realización personal, profesional y humana. En ese sentido, el Clima Organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el

grado de satisfacción con la tarea desempeñada. (Alcalá, 2001; citado por Cervera Cajó, 2012 Pág. 42).

Con el acelerado desarrollo de la tecnología de la información, la globalización de las comunicaciones, la sistematización de los procesos industriales y empresariales, las instituciones, organizaciones y empresas se han especializado y diversificado. En este contexto, los trabajadores y sus directores tienen que asumir una actitud de cambio permanente que involucre capacitación, desempeño y creatividad. Por ello surge el concepto del líder transformacional con la idea de innovar sin perder la esencia de la empresa. Un líder transformacional se centra en “transformar” a otros, a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentado y armonioso para mirar hacia fuera, a la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores (Martins Pestana, Cammaroto Torotoza, Neris Díaz, & Canelón Rodríguez, 2009).

Lo cierto es que todavía muchas organizaciones no toman conciencia de la importancia de esos temas y siguen ejecutando una gestión sin tomar en cuenta la importancia del factor humano.

Las instituciones de nivel superior no son ajenas a este contexto, por ejemplo: La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) plantea que si las instituciones de nivel superior no tienen la capacidad para adaptar su estructura y organización a un entorno cambiante, no podrán ser efectivas ni robustas (citado por Brunner, 2010). Según lo mencionado las instituciones de nivel superior deberían tener la capacidad de dirigir mediante un liderazgo transformacional para ser efectiva su gestión y consecuentemente potencializar el capital humano a través de un buen clima laboral.

La complicación en el manejo de una comunidad laboral no sólo se observa en organizaciones empresariales, sino también en Instituciones de Educación Superior (IES), en

las últimas décadas se ha presentado un incremento vertiginoso de matrículas en IES (Tuiran R., 2011, citado por Ramírez Campos & Domínguez Aguirre, 2012, Pág. 34), mientras su situación financiera permanentemente deficitaria ha hecho surgir una amplia variedad de situaciones y problemas, son familiares los diagnósticos que señalan la problemática de la calidad de la docencia, la investigación y la difusión cultural que ofrecen los centros educativos de nivel superior. (Marúm Espinoza, 2009, citado por Ramírez Campos & Domínguez Aguirre, 2012). No obstante, resultan menos frecuentes o poco difundidos, aquellos relativos a las circunstancias prevalecientes en los procesos administrativos que apoyan a estas funciones.

1.1.2. A Nivel Nacional

El capital humano es un componente esencial en toda organización y el Liderazgo Transformacional en su relación con el Clima Organizacional promueven en gran medida la consecución de los objetivos planteados. En la actualidad las organizaciones pasan por una serie de modificaciones, ya sea a nivel de estructuras internas o en las relaciones de sus trabajadores (secretarías, docentes, administrativos, personal de servicios u otros). Esto genera la implantación e implementación de nuevos modelos de gestión para los diferentes colaboradores de una organización, que permita una mayor atención, bienestar y calidad de vida laboral. En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para los trabajadores es el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

En nuestro país, como sabemos, estamos en una época de profundos cambios, buscando mejoras que ayuden a incrementar la calidad de vida laboral de los empleados. Las instituciones públicas y privadas se ocupan constantemente de mejorar sus servicios, así como de mantener su reconocimiento a nivel nacional, por lo que se considera importante

llevar a cabo evaluaciones en diferentes áreas de trabajo para conocer su situación actual y hacer cambios en donde sean requeridos.

El Clima Organizacional, es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima de acuerdo a sus propias percepciones. De esta manera el Clima Organizacional se diferencia de la Cultura Organizacional, de la estructura social y de las relaciones laborales. El Clima Organizacional es percibido por cada individuo y en función de esas percepciones lo describe; aunque también otros (observadores externos) pueden hacer una descripción por otros medios (Ekvall, 1985; citado por Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido, 2010).

En el Perú se ha reconocido la importancia del Clima Organizacional en la productividad de las instituciones; cuando existe clima adecuado, los empleados se sienten más identificados con la Empresa y esto se refleja en una mayor calidad de productos y servicios. A partir de diagnósticos y estrategias adecuadas, es posible gestionar los recursos humanos de manera que sus actitudes y comportamientos configuren este ambiente favorable. Sin embargo, los cambios requieren compromiso serio que debe empezar en la alta gerencia con un verdadero espíritu de Liderazgo Transformacional.

1.1.3. A Nivel Local

Las empresas que buscan ser competitivas deben considerar que su activo más importante es el talento humano, los trabajadores son parte determinante del éxito o fracaso de una empresa; analizar cuidadosamente el tipo de Liderazgo y el Clima Organizacional existente puede brindar a la empresa una ventaja competitiva.

Para los fines de la Investigación se ha considerado como unidad de análisis a la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, una Institución de Educación Superior Universitaria, de administración privada de modalidad Semipresencial, con resolución N°.573-2009-CONAFU, con más de 08 años de servicio en formación profesional en el Departamento de Lambayeque.

La institución está dirigida por 01 Director responsable de la sede, y conformada por 53 docentes, 10 trabajadores administrativos y 2 de servicio. Se encuentra estratégicamente ubicada en el centro de la ciudad de Chiclayo, siendo Av. Balta N°.160, brindando servicios de educación con precios cómodos. Cuenta con su propio Campus Universitario con planes de una próxima construcción. Es líder por la magnitud de su población estudiantil, con aproximadamente 900 estudiantes matriculados y solamente en modalidad semipresencial, en las Carreras Profesionales de: Administración de Negocios, Contabilidad y Finanzas, Ingeniería de Sistemas, Derecho y Ciencias Políticas, y Psicología y con miras de brindar posteriormente la modalidad Presencial y la carrera de Medicina Humana.

Se ha considerado la mencionada institución en estudio, porque se percibe una serie de situaciones negativas alrededor del personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo en el año 2017, por parte del Director y su gestión, conllevando también a la deserción de alumnos, tales como:

Falta de motivación a los trabajadores; Impuntualidad en el pago de sueldos y prestaciones; no se brinda oportunidad de progreso a los docentes; ausencia de carisma por parte del director; desigual trato a todo el personal; tipo de comunicación y lenguaje negativo hacia el personal por parte del director; sin monitoreo y supervisión de las actividades de los docentes; sin difusión en cultura de valores; ambiente y clima laboral negativo; ausencia de decisiones estratégicas en la solución de problemas de índole académico, docente y administrativo; falta de innovación y creatividad por parte del

director; no existe la entrega oportuna de material académico a los docentes; no se brinda capacitación al personal; falta de respeto a las ideas, pensamientos y comportamiento de los trabajadores; falta de compromiso con la institución, por parte de los trabajadores; no existe identificación con la institución ni participación por parte de los trabajadores; deficiente escala de pago de salarios a los trabajadores; carencia de cohesión, cooperación solidaridad entre el personal y otros.

La investigación precisa como realidad objeto de investigación, el análisis de las variables Liderazgo Transformacional en su relación con el Clima Organizacional, para conocer la situación actual de la gestión y el comportamiento de los colaboradores en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo 2017.

Ante este panorama ya muy bien identificado nos planteamos el siguiente problema de investigación:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL:

- 1.2.1.1 ¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre el carisma del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?

- ✓ ¿Qué relación existe entre la consideración individual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?
- ✓ ¿En qué medida la estimulación intelectual del Director y el clima organizacional se relaciona con el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la tolerancia psicológica del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?

1.3. Delimitación de la Investigación

Al delimitar el tema de investigación también se define exactamente qué es lo que se va a investigar, en que tiempo o periodo se va a realizar la investigación, a quienes se va a investigar y en qué lugar.

1. **Delimitación espacial o geográfica.-** El estudio se desarrollará a la Universidad TELESUP- Chiclayo, seleccionado intencionalmente.
2. **Delimitación Temporal.-** El análisis del proyecto cubrirá un estudio o periodo de 12 meses, desde Enero a Diciembre 2017.
3. **Delimitación Temática.-** El móvil de este trabajo radica en el hecho de averiguar la relación entre el Liderazgo transformacional y el Clima laboral en el personal docente y administrativo.

1.4. Planteamiento del Problema

En las empresas tanto de carácter público como privado, se produce y se trabaja diariamente con cantidad masiva de información, con el avance de la tecnología, las comunicaciones, el desempeño de trabajadores y conocimiento, entre otros, motivo por el cual se tiene la necesidad de utilizar diferentes sistemas organizacionales, herramientas, estrategias que permitan laborar con eficiencia, eficacia, creatividad e innovación para el logro de los objetivos estratégicos trazados; más aun tratándose de empresas dedicadas a la educación, en el proceso Enseñanza-Aprendizaje (E-A).

Para que se cumpla con lo deseado en la realidad educativa, es necesario por un lado, el ejercicio de un buen liderazgo por parte de la alta dirección, y por otro, la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos como factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas.

Un buen liderazgo permitirá a la organización educativa mejorar la calidad en sus servicios; un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de la organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo transformacional, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y mirar hacia fuera para la organización como un todo; pues en este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

La falta de práctica de este tipo de liderazgo ha generado un problema que se ha venido repitiendo constantemente en la Universidad Privada Telesup Chiclayo, lo que ha traído como consecuencia una total desmotivación y desmoralización de todos sus trabajadores tanto administrativos como educativos.

Y como consecuencia, un buen liderazgo ejercido por parte del Director de la Organización, permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento e influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Al respecto, Chruden y Sherman (1992) referidos por Villar (2006), establecen que “toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras”. Dichos autores sostienen que los directivos deben prestar atención a aspectos como: las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores de la organización, la calidad de los logros aspirados, así como las relaciones internas entre ellos, los componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano. Todos ellos contribuyen a crear e inciden sobre el clima organizacional.

Siendo el liderazgo y el clima organizacional aspectos importantes para el éxito de una organización educativa, actualmente muchas de éstas instituciones carecen de ello y no es ajena a ésta situación la Universidad TELESUP Chiclayo. La presente investigación realizada en el año 2017, fue posible encontrar la siguiente problemática: Se observó la falta de comunicación y mal comportamiento del director con los docentes y administrativos,

utilizando un lenguaje de poco nivel; pésimo ambiente de trabajo; falta de innovación por parte del Director y carencia de valores; así como poca motivación hacia docentes y administrativos, escasa capacitación; desorganización en la solución de problemas de índole académico y administrativo, por parte del Director; Se observó también impuntualidad y deficiente escala de pago de sueldos y prestaciones a docentes y administrativos; desigualdad en el trato a todos los docentes y administrativos; falta de monitoreo y supervisión en las actividades; deficiente entrega del material académico a los docentes; falta de compromiso con la institución, identificación y participación de los docentes y administrativos, carencia de cohesión, cooperación y ayuda mutua entre docentes y administrativos fomentada por el Director, entre otros.

En ese contexto nace la necesidad de estudiar ¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1 Justificación:

1.5.1.1. Justificación Científica:

La investigación se justifica porque busca analizar la correlación existente entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional existente en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017 y esto permitiría entender la dinámica de gestión en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a partir del involucramiento estratégico de los diversos colaboradores de la institución y así poder solucionar conflictos internos que repercuten en la eficiencia institucional y corporativa.

Además, esta investigación constituye una base previa para realizar otros estudios en esta temática. Del mismo modo, en el presente trabajo de investigación se tomará datos empíricos para ser comparados y utilizados por otras empresas, organizaciones de salud u otros sectores. Por último, los resultados y conclusiones ayudarán a los gerentes y directores de las empresas a plantear estrategias destinadas a corregir estas discrepancias entre la percepción de los trabajadores y la visión de la empresa, y así ganar dinámica en sentido proactivo de los trabajadores hacia la empresa y viceversa.

1.5.1.2. Justificación Social:

Socialmente la presente investigación se justifica porque la Universidad TELESUP Chiclayo es una institución que brinda servicio en Educación Superior a la Sociedad interesado en obtener un Título Profesional. Por lo que, la Alta Dirección es la encargada de incentivar propuestas viables en el marco de mejorar la gestión de las políticas del personal, de modo, que el presente trabajo de investigación pretende determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

1.5.1.3. Justificación Económica:

El trabajo de investigación se desarrolló en la Universidad TELESUP Chiclayo, beneficiándose de manera directa la Institución, ya que se conoció el nivel de correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. Este trabajo se desarrolló con la finalidad de fortalecer el logro de los objetivos y metas institucionales, procurando el diseño de estrategias, liderazgo, motivación, el establecimiento de relaciones laborales armoniosas permanentes y un mecanismo de retroalimentación eficaz

que permita fijar el rumbo y dirección de la organización diferenciándose de la competencia y por ende se beneficie económicamente alcanzando el éxito.

1.5.2. Importancia de la Investigación:

La presente investigación es importante debido al interés en estudiar la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional en los docentes y administrativos de la Universidad Privada Telesup Chiclayo, en donde el Director de la sede, es el directivo responsable en el desempeño de la organización en su totalidad.

Realizar este tipo de investigación, es importante porque motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos. Los líderes transformacionales tienen una clara visión de la empresa y los planes de acción que deben de hacer para lograr lo que plantean en un futuro.

Los factores fundamentales que configuran este tipo de liderazgo son el carisma de líder, la motivación o aspiración que genere, la estimulación intelectual y la consideración individual de cada miembro del equipo.

Este tipo de líderes son los encargados de crear una visión innovadora, creencias fuertemente alineadas con la misión, estrechar relación con los empleados de tal forma que logren una congruencia con los valores de la empresa y una visión compartida.

Los resultados son muy claros y muestran que los estilos de liderazgo transformacional es un determinante fundamental del éxito de las grandes empresas teniendo una capacidad explicativa del 43%, mientras que para las pequeñas y medianas empresas tiene una capacidad explicativa del 27%.

Es evidente que existe una serie de otras variables que explican la eficacia en las empresas, sin embargo es interesante ver la capacidad explicativa del estilo de liderazgo. Un

porcentaje, que personalmente considero que no debe de pasar por alto para todo líder dentro de una empresa.

El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados. El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. Desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Como en todo estudio se tendrá algunas limitaciones tales como:

- Se requiere de un presupuesto económico que será autofinanciado por la investigadora, toda vez que no existe otra fuente de apoyo económico, por tratarse de un estudio para obtener el grado de magister.
- Reserva de información por parte de los empleados de la institución por ser clasificada.
- Según la línea de tiempo calculado en la presente investigación es de diez meses, siendo responsabilidad del maestrante dedicar tiempo exclusivo a lo programado.

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1. Objetivo General:

1.7.1.1 Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar la relación que existe entre el carisma del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ✓ Determinar la relación entre la consideración individual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ✓ Conocer la relación entre la estimulación intelectual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ✓ Describir la relación entre la tolerancia psicológica del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CIENTÍFICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Entre los antecedentes, tenemos:

2.1.1. Internacionales

Rojas Jara (2012), investigó “**El Liderazgo Transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana Chile.** Cuyo **Objetivos de la investigación** fueron: Describir el liderazgo transformacional en los directores de tres liceos de excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes. Determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 liceos bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 liceos regulares.

Para el análisis de resultados y para cumplir con el primer objetivo se usó estadística descriptiva. Por su parte para cumplir con el segundo objetivo se aplicó una prueba t de student para determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 liceos regulares. Los resultados obtenidos tras el primer análisis permiten concluir que los directores de los liceos bicentenario son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares. Con respecto a los resultados tras el segundo análisis, la principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los liceos regulares.

La principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares. (Rojas Jara, 2012, p.73).

Comentario: Resultaría interesante continuar desarrollando esta línea de investigación en distintos escenarios escolares del país, y no sólo realizando acercamientos al liderazgo directivo sino también al liderazgo docente.

Rodríguez Ponce & Pedraja Rejas (2017), en su investigación “Relación entre el liderazgo Transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile”, se planteó como objetivos: Descubrir qué dimensiones o variables del liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual) tienen relación con un clima orientado a la calidad del servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas y subsecuentemente con la calidad de las carreras o titulaciones profesionales.

Para el análisis de los resultados, trabajó con una muestra de 38 unidades académicas pertenecientes a cuatro universidades chilenas; los datos recogidos mediante cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el sistema IBM SPSS 23.0 para la realización del análisis estadístico. Se analizó la relación entre clima orientado al servicio de los estudiantes con el liderazgo transformacional, y luego la relación entre calidad de las carreras y clima orientado al servicio de los estudiantes junto al liderazgo transformacional.

La principal conclusión reportada, es que el liderazgo transformacional, en la muestra analizada, no tiene un impacto directo sobre la calidad de las carreras, pero sí tiene

un efecto indirecto a través del clima orientado al servicio, que es a su vez impactado por la influencia idealizada atribuida y por la estimulación intelectual; es decir que, en la medida que el líder tenga carisma y logre ser respetado, admirado e imitado por sus seguidores y en tanto el líder fomente la innovación y la creatividad en sus seguidores, cuestionándose los supuestos habituales y las formas tradicionales de hacer las cosas, conseguirá impactar positivamente sobre el clima orientado al servicio de los estudiantes.

Comentario:, Podemos agregar que de alguna manera el liderazgo transformacional logra impactar en la calidad de las carreras profesionales, las cuales reciben el servicio que se les brinda en las unidades académicas universitarias evaluadas.

2.1.2. Nacionales

Cervera Cajó (2012), desarrolla una investigación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Los Olivos – Lima – Perú, se planteó como objetivos: Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del citado distrito. De forma específica investigó las relaciones del género, rango de edad, institución educativa de procedencia y rango de tiempo de servicio respecto del Liderazgo Transformacional del director; también, la relación del género, rango de edad, institución educativa de procedencia y rango de tiempo de servicio respecto del Clima Organizacional existente.

Para el análisis de los resultados, primero obtuvo los datos de cinco Instituciones Educativas representativas del distrito de Los Olivos, en total encuestó a 171 docentes de ambos sexos. Los análisis estadísticos se realizaron con el programa SPSS (media aritmética, Coeficiente de correlación de Spearman y la Prueba U de Mann-Whitney). Hizo un Análisis de normalidad mediante el Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de

Kolmogorov-Smirnov de la prueba de Liderazgo Transformacional y de la prueba de Clima Organizacional; posteriormente realizó el análisis de las correlaciones respectivas y el análisis de las varianzas de un factor, para las variables estudiadas (liderazgo transformacional y clima organizacional), tanto de manera general como de forma específica por componentes.

La principal conclusión reportada, es que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos; de forma específica precisa que los diversos componentes investigados del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con los componentes del Clima Organizacional existente.

Comentario: Podemos agregar que la investigación es bastante objetiva y centrada a la estadística descriptiva y correlacional mediante el programa estadístico SPSS, que le permite llegar a las conclusiones reportadas.

Martínez Contreras (2013), desarrolló la investigación “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, se planteó como objetivos: Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Específicamente, buscó fundamentar la importancia del liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública; Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de una I.E. Pública de la UGEL 07 a partir de las percepciones de los docentes y del propio director; Analizar la opinión del personal docente sobre las características de liderazgo que posee el director de una I. E. Pública de la UGEL 07. Consideró como indicadores: Influencia del director en el docente; Motivación en el docente vinculado al poder de convencimiento del director sobre ellos;

Estimulación del docente relacionado al apoyo del director al docente en su trabajo; y, Atención en el docente la cual se profundiza a través de la asertividad del director ante los docentes.

Para el análisis de los resultados, consideró una muestra de 19 docentes de la I.E. Pública de primaria de menores, en Santiago de Surco- UGEL 07, a los cuales entrevistó y aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta². El procesamiento de los datos obtenidos se realiza con el programa SPSS, para realizar estadística descriptiva considerando medidas de tendencia central a fin de identificar las percepciones del director y los docentes respecto a cada característica del liderazgo transformacional.

La principal conclusión reportada, es que mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Comentario: Consideramos que la investigación es meramente de estadística descriptiva con relación a valores de tendencia central, es decir que no se establecen correlaciones entre las variables estudiadas.

2.1.3. Regionales

De la Cruz Carlos y Bernilla Cajó (2017), investigaron el “**Liderazgo directivo y su incidencia en la gestión institucional de la Institución Educativa N° 10817 - Marayhuaca-Distrito de Inkahuasi-Provincia Ferreñafe-2015**”, estableciendo como objetivos: Determinar la incidencia del liderazgo directivo y la gestión institucional de la citada institución educativa. Lo que se pretende alcanzar de forma específica con:

Diagnosticar los niveles de liderazgo directivo en la institución educativa, mediante la aplicación de una encuesta. Elaborar un plan de capacitación sobre cómo mejorar el liderazgo directivo para mejorar las competencias de trabajo en equipo de la comunidad magisterial de la institución educativa. Relacionar el liderazgo directivo y la gestión institucional de la institución educativa.

Para el análisis de los resultados, recogió datos mediante cuestionario para encuestar al personal directivo, personal docente, personal auxiliar de educación de la I.E. N° 10817, que en total fueron 15. Para el procesamiento estadístico se empleó el software SPSS v. 21; con el cual se establecieron frecuencias, cálculos porcentuales y relación mediante chi cuadrada.

La principal conclusión reportada, respecto al nivel de liderazgo directivo en la gestión se verificó que se encuentra en un nivel relativamente alto, afirmación respaldada por 12 docentes que representa el 80% de la comunidad laboral. El análisis de las dimensiones del liderazgo directivo operativizado en los dominios del Marco del Buen Desempeño Directivo, determinó que existen aspectos que merecen la atención para su mejora, especialmente en el dominio de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en el que la mayoría de los encuestados (66,7%) refleja que el desempeño del directivo en este dominio está en nivel medio. Respecto a la gestión del clima organizacional se verificó que el 73% de los encuestados valora con un nivel eficiente y un 26,7% nivel regular, situación que requiere atención que permita al directivo mejorarlo, teniendo en cuenta las dimensiones liderazgo y participación. Además, se encontró que existe relación estadísticamente significativa e influencia de la variable liderazgo directivo sobre el clima organizacional.

Comentario: Consideramos que la investigación realiza los análisis básicos sobre su muestra empleada.

Vilchez Carrillo & Yarlaqué Gastelo (2016), investigaron sobre “**La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la Institución Educativa Nacional de Varones 27 de diciembre – Lambayeque**”, estableciendo como objetivos: Diseñar talleres para el desarrollo del liderazgo de directores y docentes en el nivel secundario con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa en la citada I.E.N. Lo que alcanzará mediante un Análisis del nivel de liderazgo de docentes y directivos en la mencionada institución educativa.

Para el análisis de los resultados, se levantó información del personal directivo mediante una entrevista con una guía con preguntas preparadas por el investigador, a fin de buscar información sobre el clima organizacional. Para el personal docente se aplicó una encuesta, mediante un cuestionario de 15 preguntas con alternativas múltiples, preparadas para identificar la participación en el clima organizacional de la Institución de los docentes implicados en el proceso de investigación. El tratamiento estadístico descriptivo se orienta a frecuencias y resultados porcentuales.

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a elaborar y ejecuta talleres basados en la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, para el liderazgo de directores y docentes de la I.E.N de Varones “27 de diciembre” de Lambayeque.

La principal conclusión reportada, es que el clima institucional que rige actualmente entre los docentes y el director no es el adecuado para el desarrollo de las metas que se quieren obtener en el presente y en el futuro de la Institución Educativa 27 de diciembre de Lambayeque. Mediante la entrevista el director explicó que los docentes de su institución educativa no son comunicativos entre ellos y surgen conflictos internos lo que dificulta el proceso de gestión. La teoría transformacional de Bernad Bass se utiliza como

elemento fundamental que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas, para desarrollar el clima institucional.

Comentario: Consideramos que la investigación realiza los análisis estadísticos porcentuales básicos para establecer sus conclusiones; pero lo más relevante de la investigación es la propuesta de la realización de talleres sobre liderazgo transformacional, para contribuir con un clima organizacional adecuado.

2.1.4. Locales:

Delgado Zamora (2017), investigó sobre “Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa 10054-Ampliación Secundaria de Menores-Chacupe Bajo-La Victoria-Chiclayo”, estableciendo como objetivos: Diseñar las estrategias metodológicas de liderazgo transformacional sustentadas en la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord para mejorar el clima organizacional de la citada institución educativa. Para lo cual buscó Diseñar un diagnóstico situacional que describa las necesidades, problemas y expectativas que manifiestan los docentes con relación a la gestión de la institución educativa evaluada; y, Diseñar una estrategia metodológica de liderazgo transformacional que permita mejorar la gestión organizacional, así como el sentido de pertenencia de los docentes de la Institución.

Para el análisis de los resultados, recogió información mediante cuestionario estructurado y consideró un plan de análisis estadístico descriptivo para el procesamiento de los datos, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Utilizó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos y media aritmética. Luego de diagnosticar el clima organizacional en la Institución Educativa, presenta una estrategia de

Gestión Transformacional con base en la Teoría del Liderazgo transformacional de Burns y Bass.

La principal conclusión reportada, es que, en la Institución Educativa evaluada, las relaciones interpersonales entre el director y los docentes no existe fluida comunicación horizontal, por la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional.

Comentario: Consideramos que la investigación se sustenta en un cuestionario sin previa evaluación de validez y confiabilidad; además, los datos cuantitativos son los esencialmente básicos.

Monteza Palacios (2017), investigó el “Liderazgo Transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016”, estableciendo como ojetivos: Determinar el liderazgo transformacional existente en los directores desde la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial del distrito de Chiclayo, 2016. Para lo cual se propuso Medir el nivel de la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional de los directores según la percepción docente. Medir el nivel de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los directores según la percepción docente. Medir el nivel de la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los directores según la percepción docente. Medir el nivel de la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional de los directores según la percepción docente.

Para el análisis de los resultados, la muestra quedó conformada por 150 docentes que laboran 25 instituciones educativas públicas del nivel inicial del distrito de Chiclayo-2016. Y para la presente investigación se consideró como única variable el liderazgo transformacional. Se levantó información mediante el cuestionario multifactor Leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X– short). Se realizaron los procedimientos de validación y confiabilidad adecuados. Y El análisis de datos se realizó utilizando el software estadístico SPSS, con el que se diseñó una matriz de datos para registrar y organizar las respuestas dadas por los informantes, así como para ejecutar el agrupamiento y recodificaciones que se requería. Se realizó estadística descriptiva con medidas de tendencia central.

La principal conclusión reportada, es que el liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de las docentes de educación inicial, encontrándose que las dimensiones en las que se aprecia un mejor desempeño de los directivos es en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%). Estos resultados demuestran que los directivos tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional.

Comentario: Agregamos que la investigación es bastante objetiva y centrada en los datos estadísticos tratados, los cuales dan cuenta de la variable investigada.

2.2. Marco de Referencia

2.2.1. Marco Teórico:

2.2.1.1. Teorías del Liderazgo

Diversas teorías se han desarrollado en relación al liderazgo, teniendo en cuenta al perfil del líder y sus estilos de liderazgo; de acuerdo con Münch Galindo (2011) entre las más importantes teorías tenemos las siguientes:

a) **Teoría Clásica** (1950-1960): Donde Robert Blake y James Mouton, propusieron la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa; destacando cinco estilos de liderazgo: a) Autócrata (Prioriza la producción), b) Paternalista (Prioriza los recursos humanos), c) Burocrático (Indiferente a la producción y recursos humanos), d) Democrático (Conciliador, cede para buscar equilibrio) y e) Transformador (enfocado a la administración participativa, para potenciar producción y recursos humanos).

Blake y Mouton, *El modelo del cuadro organizacional Grid*, Addison Wesley, México, 1970. citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 151, 152.

Dentro de esta teoría también se considera a Warren Bennis, quien propuso *Liderazgo y desarrollo organizacional*, para determinar que la organización funciona adecuadamente en la medida en que el liderazgo se oriente hacia la visión y la identidad organizacional. (Warren, Bennis, 1970).

Para Bennis, un líder debe caracterizarse por tener: Capacidad adaptativa para sobrevivir y adaptarse a las circunstancias adversas; capacidad para crear una visión; carácter; Integridad, equilibrio, ambición, competencia y moral. Esta teoría también recibió el aporte de Peter Drucker, quien propuso el *Liderazgo por objetivos*; precisando que todo líder debe definir objetivos en las ocho áreas siguientes: a) Permanencia en el mercado, b) Innovación, c) Productividad, d) Recursos físicos y financieros, e)

Rentabilidad, f) Desempeño y desarrollo del directivo, g) Desempeño y actitud del trabajador, y h) Responsabilidad pública. (Peter Drucker, 2011).

b) **Teoría Moderna** (1961-1980): Donde Hersey-Blanchard propusieron el *Liderazgo situacional*, considerando que el líder debe tener cuatro comportamientos básicos: a) Hablar: El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas, b) Vender: El líder logra el conocimiento y el apoyo, c) Participar: El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, d) Delegar: El líder proporciona apoyo.

A este liderazgo se le llamó situacional porque el estilo se sustenta en la situación más que en los rasgos del perfil del líder. En este sentido, el líder tiene dos funciones básicas: Directiva: para dar instrucciones claras; y de Apoyo: para escuchar y alentar la participación. (Blanchard, Ken, 2011).

c) **Teoría Contemporánea** (1981-2000): Dentro de esta vertiente Münch (2011) considera a John Adair, quien propuso el *Liderazgo centrado en la acción*, para que el líder se enfoque en las tres dimensiones siguientes: a) Cumplir la tarea, b) Formar y mantener el equipo, y c) Desarrollar al individuo.

Adair considera que un líder debe tener presente las frases siguientes:

- Las seis palabras más importantes para un líder son: Admito que yo cometí un error.
- Las cinco palabras más importantes: estoy muy orgulloso de ti.
- Las cuatro palabras más importantes: cuál es tu opinión.
- Las tres palabras: podrías, por favor...
- Las dos palabras: muchas gracias.
- La palabra más importante: nosotros.

- La palabra menos importante: yo.

Adair considera la regla 50/50 (50% de motivación de las personas y 50% del ambiente, del estilo de dirección). (Adair, Jhon, citado por Münch, 2011).

Dentro de esta teoría, Münch (2011) incluye a Daniel Goleman, quien propuso *La inteligencia emocional*, para precisar que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional. Goleman considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. Precisa que a veces las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea los cinco componentes de la inteligencia emocional siguientes: 1. Conocimiento de sí mismo 2. Autorrealización 3. Motivación. 4. Empatía. 5. Habilidades sociales.

Goleman precisa que existen seis estilos de liderazgo: 1. Liderazgo visionario (para mover a la gente hacia un cambio). 2. Liderazgo entrenador (interés por la capacitación y el desarrollo humano). 3. Liderazgo afiliativo (fomentar lazos afectivos y relaciones armónicas). 4. Liderazgo democrático (conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al árbitro del grupo). 5. Liderazgo de pautas (el líder es orientativo y moviliza a su equipo hacia su visión, esperando excelencia y autonomía de los mismos). 6. Liderazgo dominante (demandan conformidad inmediata). (Goleman, Daniel, 2000).

d) **Liderazgo en el siglo XXI:** Münch (2011) ubica dentro de esta categoría al *Empowerment o empoderamiento*, el cual es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas

mismas. Es decir que con este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización.

Dentro de esta categoría también se ubica el *Coaching*, con el cual el líder debe asumir el rol de *coach* (entrenador), para motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.

2.2.1.2. Rasgos de Personalidad:

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate.

Según Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

También refieren que la orientación hacia el proceso transformativo, implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal. Este cambio genera como resultado que los seguidores tengan la posibilidad de convertirse en líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

Galván (2006), coincide con Bass y Avolio (2006), en considerar las siguientes:

a) **Carisma.** Bass y Avolio (2006), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral.

También mencionan que cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones del líder carismático, quieren emularlo porque transmite seguridad con elevados estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional se caracteriza por su proactividad, se enfoca en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores; se focaliza en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Conger y Riggio (2007), señalan que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

b) **Creatividad.** Bass y Avolio (2006), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores,

para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

Bass y Riggio (2006), agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Este líder no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Conger y Riggio (2007), coinciden con lo señalado, afirmando que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

- c) **Interactividad.** En opinión de Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Bass y Riggio (2006), aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

Conger y Riggio (2007), agregan que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

d) **Visión.** Para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Bass y Riggio (2006), indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

Conger y Riggio (2007), refieren que el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

e) **Ética.** Bass y Avolio (2006), señalan que un líder ético es un directivo auténtico, que se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Riggio y Reichard (2008), precisan que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.

En esta misma temática, Riggio y Lee (2007), agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

f) **Orientación a las Personas.** Según Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como mentor que se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Velásquez (2006), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), agregan que, bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.

g) **Coherencia.** Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional se caracteriza por una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Velásquez (2006), refiere que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas que no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad de la organización. En situaciones complejas, los líderes transformacionales demuestran coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), agregan que líderes transformacionales son aquellos que muestran elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia en grupos de personas a su cargo.

Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, la visión incluso los valores de la organización. Esta coherencia les conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), dicen que las características de los líderes son elementos que determinan las acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización, por cuanto quienes ejercen las labores de directivos deben entre otras consideraciones demostrar el carisma para relacionarse con los trabajadores y su entorno, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar a los trabajadores de la empresa para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, manifestando coherencia entre el decir y el hacer, siendo todo esto esencial en las organizaciones de la postmodernidad.

2.2.1.3. Factores del Liderazgo Transformacional

Los factores del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes:

- a. **Consideración Individual.** Incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), expresan que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

Además, precisan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores y se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. Actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

- b. **Estimulación Intelectual.** Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación o nuevas ideas y soluciones

ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, guiándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), consideran que este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto a la solución de problemas, genera retos constantemente buscando nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

- c. **Motivación/Inspiración.** Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

Bass y Riggio (2006), dicen que el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida.

Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales

para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

- d. **Influencia Idealizada.** Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Bass y Riggio (2006), precisan que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales, así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

- e. **Tolerancia Psicológica.** Bass y Avolio (2006), exponen que la tolerancia psicológica se refiere al grado de estimulación a los trabajadores a ventilar abiertamente los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional usa el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral.

También lo emplea para apuntar o corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.

Bass y Riggio (2006), agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. Así, es importante que los líderes expresen la consideración hacia los seguidores, para tener equipos de trabajo comprometidos.

Igualmente, es necesaria la estimulación intelectual a los colaboradores, para procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De aquí surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por la empresa.

Conforme a los planteamientos teóricos, nuestra investigación se centrará en observar las relaciones que se muestran a continuación:



GRÁFICO 01 - Modelo explicativo del Liderazgo Transformacional
Elaboración: La autora

2.2.1.4. Teorías del Clima Organizacional:

a) **Teoría Clásica:** Según Miers y Lorenz (2008) esta teoría considera principalmente las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. Comienza con el establecimiento de los componentes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Sobre esto, existen cuatro componentes básicos en toda organización:

1. Sistema de actividades diferenciadas: toda organización está compuesta por las actividades y funciones que se realizan dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.

2. Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan tareas y ejercen autoridad.
3. Cooperación hacia una meta: la cooperación entre las personas debe existir para juntas encaminarse a la consecución de metas comunes.
4. Autoridad: se establece por medio de la relación superior-subordinados; ésta es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas y llevar a la organización para que alcance sus metas. (Miers, S y Lorenz J., 2008).

b) **Teoría Neoclásica** : Miers y Lorenz (2008) precisan que esta teoría nace entre los años 50 y comienzos de los 60. El nombre de esta teoría supone la modernización de la teoría clásica.

Los investigadores en este enfoque consideran que, si bien la división del trabajo ocasionaba una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonalizaba de modo que la persona encuentra muy poco significado en estas; porque las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les causa insatisfacción laboral. Además, esta insatisfacción puede ocasionar un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor ausentismo. En este sentido, Fromm (2007) refiere que “el neo clasismo empresarial, fue la revolución ante el abuso laboral, de la rigidez y los maltratos a la gente trabajadora”, por esta razón, los neoclásicos consideran una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, para que las personas puedan tener un sentido de valor y un significado.(Miers, S y Lorenz, J, 2008).

c) **Teoría moderna de la organización** : Acero (2007) citado por Morocho Cáceres (2010), refiere que esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones hacia la aproximación a los sistemas, originado en la biología y adaptado para satisfacer las necesidades de esta teoría. La aproximación a los sistemas considera que en una organización existe una relación interdependiente con su medio.

La aproximación a los sistemas lleva al análisis a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. A ello, Wright (2007), citador por Morocho Cáceres (2010) precisa que “el funcionamiento sistémico de las organizaciones se da tanto a nivel interno como a nivel externo (entorno social)”. En tal sentido, el propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse de la misma manera que lo hace cualquier ser vivo para sobrevivir, adaptando su propio sistema al macrosistema en donde se desenvuelve.

Acero (2007) citado por Morocho Cáceres (2010) refiere que desde el enfoque de la teoría moderna de la organización, un sistema organizacional se compone de cinco partes:

1. Individuos: Que son los que traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, generándose expectativas de lo que esperan conseguir por participar en el sistema.
2. Organización formal: formada por los tipos interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema en la organización.
3. Grupos pequeños: las personas no trabajan de forma aislada, sino que integran pequeños grupos como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
4. Estatus y roles: distintos que existen entre los diversos puestos de una organización, definen el comportamiento de las personas dentro del sistema.
5. Marco físico: se refiere al medio ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Como podemos apreciar, esta teoría se enfoca en desarrollar el concepto de sistema aplicado al campo organizacional de manera funcional, viendo a la organización como un todo. Las citadas teorías organizacionales se enfocan en el funcionamiento de la estructura organizacional, pero existen teorías psicológicas que, desde la perspectiva de los individuos y sus interrelaciones con el entorno laboral, explican la forma cómo se forma y produce el clima organizacional.(Acero, L., 2010).

2.2.1.5. Características del Clima Organizacional

Alcover de la Hera (2004), precisa que el clima organizacional tiene las características siguientes:

- Se circunscribe al ambiente laboral.
- Es percibido directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- Repercute en el comportamiento laboral.
- Es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencia entre organizaciones y a nivel intraorganizacional.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

Según Taguiri R., citado por Brunet (2011), el clima organizacional tiene las características siguientes:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales

- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas de los individuos.

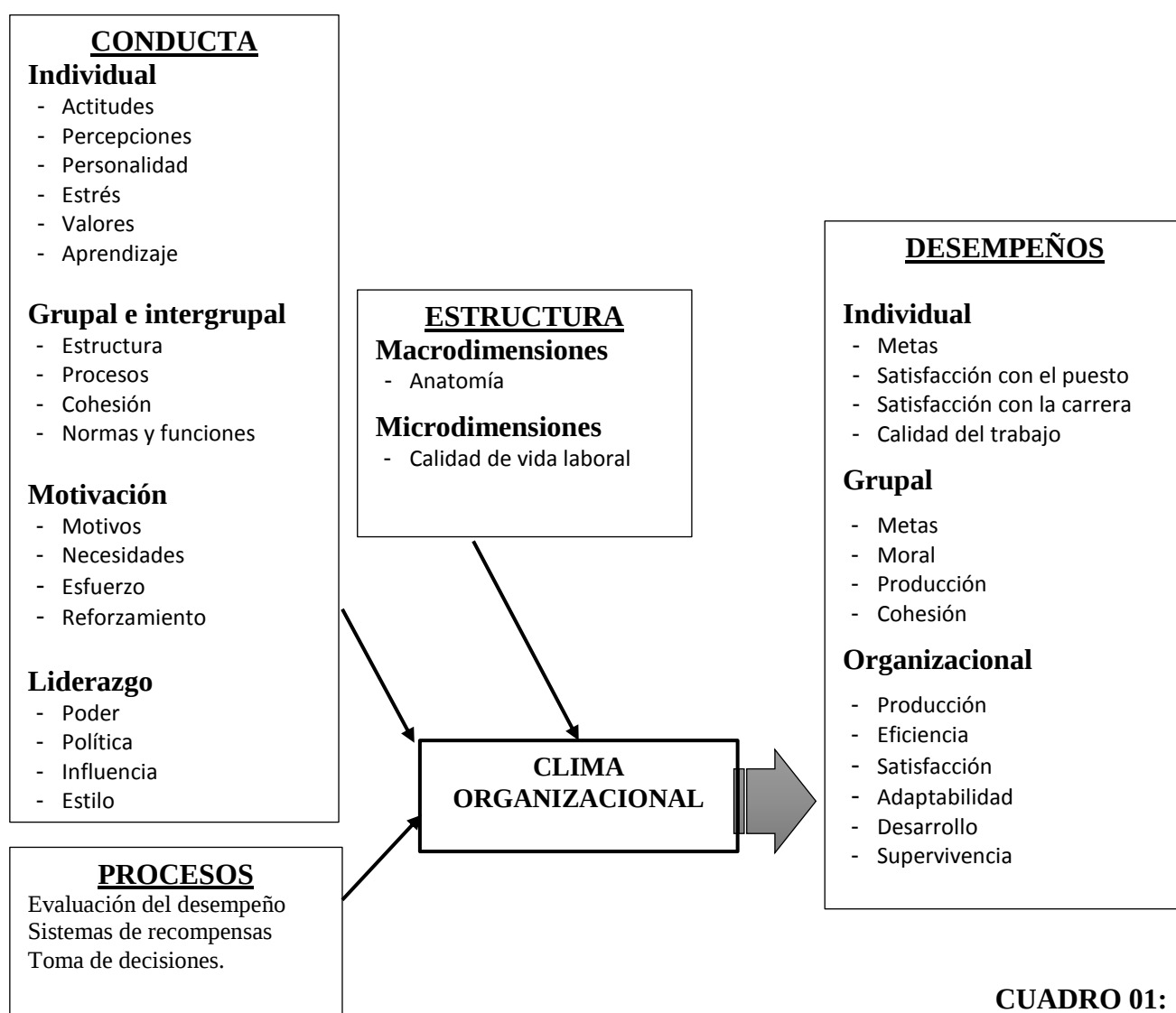
2.2.1.6. Modelos sobre el Clima Organizacional

Varios investigadores han establecido y propuesto modelos para entender todos los aspectos vinculados al clima organizacional, como los siguientes:

Katz y Kahn, citados por Denison, en Morocho (2010), consideran que el clima organizacional es influenciado por el líder, quien se convierte en el vínculo entre el grupo de

trabajo y el resto de la organización. Intervienen varios factores que se sumarán a las actividades del grupo de trabajo para encontrar resultados funcionales, la satisfacción e integración de los resultados y las condiciones en las cuales deben operar grupos subalternos.

Anderson en Martín, citados por Morocho (2010), consideran un modelo interactivo basado en la teoría de sistemas que muestra las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.



CUADRO 01:
Clima organizacional según Watson (2005)
Fuente: Morocho (2010).

Existen varios modelos propuestos, por lo que resaltamos el analizado por Gibson (Cuadro 1), referido por Watson (2005), citados por Morocho (2010), que consideran que el clima organizacional se relaciona con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además, precisan que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Los autores antes citados destacan que cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral.

2.2.1.7. Clasificación del Clima Organizacional

Lickert (1998), incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables *explicativas* o *estructurales*, *intermedias*, y *finales* o *dependientes*.

Dentro de las primeras están la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si estas se modifican, también se modificarán las demás variables. Las *intermedias*, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizacionales. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Aquí radica el clima de la organización. Las variables *finales*, o *dependientes*, resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los integrantes de la organización.

La combinación de las variables explicativas y las intermedias determinan dos grandes tipos de clima organizacional: *autoritario* y *participativo*. El Clima de tipo

autoritario, se presenta de dos maneras *Autoritarismo explotador* y *Autoritarismo paternalista*. Y, el Clima de tipo participativo, pueden ser: *Consultivo* o *Participación en grupo*.

CUADRO 02
Clasificación del Clima Organizacional

CLIMA	DESCRIPCIÓN
AUTORITARIO-EXPLOTADOR	La dirección no confía en sus empleados, la mayor cantidad de decisiones y objetivos se distribuyen de forma vertical o descendiente. Existe una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. Se satisfacen necesidad de supervivencia. La comunicación existe en forma de instrucciones.
AUTORITARIO-PATERNALISTA	La dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, como las de un amo y un siervo. Parte de las decisiones se toman en la dirección y otra parte no. Pareciera que se trabaja en un ambiente estable debido a que la dirección toma en cuenta las necesidades sociales de sus empleados.
PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	La mayoría de las decisiones se toman en la alta dirección, se tiene confianza en los trabajadores a quienes se les permite cierta autonomía, la comunicación es descendente, existen castigos y recompensas ocasionales, se busca satisfacer la estima.
PARTICIPATIVO-EN GRUPO	Existe un clima de plena confianza, comunicación bidireccional, vertical y horizontal, existe motivación e implicación, además de amistad.

Fuente: Brunet (2011)

2.2.1.8. Dimensiones del Clima Organizacional

Al tratar de medir el clima organizacional, se establecen dimensiones que destacarán aspectos significativos del mismo y permitirá obtener las conclusiones de dicho clima (Stringer, 2001; citado por Serrano Orellana & Portalanza Ch., 2014).

Stringer, citado por Serrano & Portalanza (2014), precisa que el clima organizacional es medido por dimensiones que muestren sus aspectos significativos y que permitan llegar a conclusiones sobre dicho clima. Estas dimensiones son:

- Estructura: Donde se refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener claro sus roles y responsabilidades.
- Estándares: Mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien.
- Responsabilidad: Los empleados sienten ser sus propios jefes y de no tener decisiones que revisar con otros.
- Reconocimiento: Relacionado con el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.
- Apoyo: Confianza y apoyo mutuo dentro del grupo de trabajo.
- Compromiso: Relacionado con el orgullo de los empleados de pertenecer a la organización y el compromiso para alcanzar las metas de la misma.

Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft (2010), citados por Morocho (2010), manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones:

- El liderazgo, El compromiso, La participación, La motivación.

Likert (1998), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mandos,
- Las características de las fuerzas motivacionales,
- Las características de los modelos de comunicación,
- Las características de los procesos de influencia,
- Las características de los procesos de toma de decisiones,
- Las características de los procesos de control,

- Los objetivos de rendimiento y
- Los objetivos de perfeccionamiento.

Berrocal (2006) considera que el Clima Organizacional tiene las dimensiones siguientes:

- Relaciones interpersonales: Forma en que los empleados o trabajadores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son de respeto y consideración; además, la forma cómo perciben internamente la cooperación, responsabilidad y respeto.
- Identidad Institucional: La forma de pertenecía y orgullo que se deriva de la vinculación con la organización. Se refiere al sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- Dinámica Institucional: Se refiere a la claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia; la forma en que los líderes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

En esta dimensión se considera la forma en que los empleados ven en la organización claras posibilidades de pertenencia, mirando los criterios de conservación o despido. La manera cómo los empleados usan la información, los equipos y el aporte de otras personas y dependencias para la realización de sus labores. Esta dimensión también se relaciona con la forma de percibir la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

2.2.2. Marco Conceptual

✓ Liderazgo Transformacional:

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por

los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

✓ **El carisma:**

Se conoce como carisma a la gracia o encanto que ejerce una persona sobre las demás.

✓ **La consideración individual:**

Consideración es un término que procede del latín *consideratio* y que refiere a la acción y efecto de considerar (meditar, reflexionar, estimar, juzgar).

✓ **La estimulación:**

La estimulación o incentivo es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física. La estimulación se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos, que despiertan en el individuo la motivación para realizar algo.

✓ **La tolerancia psicológica:**

La tolerancia es el respeto y la aceptación que se tiene hacia opiniones, creencias, sentimientos o ideas de otros, incluso cuando difieren o son antagónicas a las propias.

✓ **Satisfacción:**

Satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

✓ **Ambiente Laboral.**

El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización.

✓ **Esfuerzo Extra.-** Como esfuerzo denominamos la fuerza que aplicamos contra algún impulso o resistencia, para contrarrestarlo o revertirlo. Asimismo, se llama esfuerzo a la energía o el vigor que se pone en la realización de algo, venciendo obstáculos.

✓ **Efectividad.-**

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué.

✓ **Clima Organizacional.-**

Clima Organizacional, son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

✓ **Clima laboral.-**

El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

2.2.3. Marco Histórico

El Grupo Telesup, fundado por el Dr. José Luna Gálvez, ofrece servicios de Educación Superior Universitaria en la modalidad, Presencial, Semipresencial, Carrera para trabajadores, Postgrado, Diplomados, Seminarios, Instituto Internacional de Turismo - Intur Perú, Instituto Telesup, Departamento de Extensión Universitaria Telesup - DEUT, etc.

✓ **La Universidad Privada Telesup**, fundada por el Dr. José Luna Gálvez, siendo Presidente del Directorio, el 19 de Febrero del 2004, inicia su funcionamiento luego

que el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) aprobara el permiso de funcionamiento provisional correspondiente a través de la resolución N° 037-2004– CONAFU. La Universidad Privada TELESUP, aperturó sus labores académicas para las carreras profesionales de Administración de Negocios, Ingeniería Agroindustrial e Ingeniería de Sistemas, con 12 aulas y 160 vacantes por cada carrera. La Comisión Organizadora estuvo presidida por el Matemático Rafael Castañeda Castañeda.

El 1 de marzo del 2004, se dio el Primer Examen de Admisión de la Universidad, ofreció 8 becas integrales en cada carrera a los postulantes que ocuparan los primeros puestos. A partir de entonces, la Universidad Privada Telesup ha estado ejecutando lo aprobado en el Proyecto de Desarrollo Institucional con el que se inició la Universidad; y donde año a año ha ido implementando servicios como: Laboratorios de Cómputo más modernos, Biblioteca con más libros especializados, Laboratorios especializados para la Ingeniería Agroindustrial, Auditorio, Casino Estudiantil, Campus Recreacional en Huachipa.

Durante los 5 años siguientes la Universidad cumplió con todos los requisitos exigidos en sus evaluaciones, obteniendo el calificativo de SATISFACTORIO, razón por la cual con fecha 20 de noviembre de 2009, el CONAFU, mediante Resolución N° 573-2009-CONAFU, otorga la Resolución de Autorización Definitiva a la Universidad Privada Telesup.

Actualmente brinda servicios de Educación Superior Universitaria, en: **En modalidad presencial**, en la Facultad de Medicina Humana, Ciencias Administrativas y Contables; Facultad de Derecho y Ciencias Sociales; Facultad de Ingeniería y Arquitectura y Facultad de Salud y Nutrición. Con las Escuelas en: Administración, Economía, Administración de Negocios Turísticos, Arquitectura, Ingeniería Civil,

Ciencias de la Comunicación, Contabilidad, Derecho, Gastronomía, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, Ingeniería Industrial, Psicología, Obstetricia y Odontología. **En modalidad Semipresencial y Carreras para Trabajadores**, en las Escuelas de Administración, Contabilidad, Derecho, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial y Psicología.

La sede central se encuentra ubicado en la Av 28 de Julio. 1056 Lima, existiendo otros ambientes universitarios tales como: Cercado de Lima - Santa Beatriz: Lt N°.6 de la Mz C y Lt N°.7 de la Mz 2 – de Av. 28 de Julio N° 1050 - 1052 - 1062 - 1068 - Urb Santa Beatriz - Cercado de Lima. Ancón : Mz. D Lt. N°.1 - Asociación de Comerciantes Micro y Medianos Empresarios Pro Parque Industrial de Ancón. Huachipa - La Capitana: Parcelación rústica y semirústica Fdo. Huachipa Ca. Los Cedros Mz. C Lt. N°.17 Urbanización la Capitana Lurigancho. San Juan de Lurigancho: Lt. N°.15-22 Mz. J con frente a la Av. Fernando Wiesse Urb. Canto Grande de Distrito de S.J.L. La Victoria: Av. Iquitos N°. 930 - 938 - 946 - 954 Jr. CANTA 939 - 949 - 959 - 967 – 971. San Isidro: Av. Arequipa N°. 3555 - 3565 Urb. Chacarilla de Santa Cruz - San Isidro. Lince: Av. Arequipa N°. 1801-1821 Esq. Con el Jr. Manuel Candamo N° 222-226-230 – Lince. Cercado de Lima - Av. Bolivia: Av. Bolivia N°. 300 - 316 - 320 y Jr. Washington N°.1288 - 1292 Cercado de Lima. Cercado de Lima - Jr. Velarde: Jr. Hernán Velarde N°. 255 - 265 Cercado de Lima. Cercado de Lima – Parque Hernán Velarde: Parque Hernán Velarde N°. 47 Urb. Santa Beatriz – Cercado de Lima.

- ✓ **Escuela de Postgrado**, brinda Doctorado en Educación; Maestría en Gestión Pública, Maestría en Contabilidad y Finanzas, Maestría en Ingeniería de Sistemas, Maestría en Administración de Negocios Globales, Maestría en Derecho Corporativo y Finanzas, Maestría en Evaluación y Acreditación, etc.

- ✓ **Diplomados**, ofrece Gestión Pública, Supply Chain Management, Derecho Empresarial y Tributario, Gerencia Contable y Financiera, Gerencia Educativa y Programación y Desarrollo de Negocios Online.
- ✓ **INTUR – PERU**, Instituto Internacional de Turismo, presenta Gastronomía y Pastelería, Administración Turística y Hotelera, Bartender Profesional, Aviación Comercial y Cosmetología, en los locales de San Juan de Lurigancho: Av. Próceres de la Independencia N°.1119, Cercado de Lima: Av. Venezuela N°.3278, San Isidro: Av. Arequipa N°.3545.
- ✓ **Instituto Superior Tecnológico TELESUP**, registrado a través de la RM. N°. 0271-92-ED, en sus diferentes sedes, como: Lince: Av. Arequipa N°.1938; San Juan de Miraflores: Av. Billingursth N°.1124; Los Olivos: Av. Alfredo Mendiola N°.6565; Cercado de Lima: Jr. Washington N°.1837; Los Olivos-Pro: Av. Alfredo Mendiola N°.7875; Ate Ceres: Mz. C LT 2 Urb. Barbadillo; San Isidro: Av. Arequipa N°. 3545. Brinda los servicios de: **Carreras Profesionales Técnicas**, en: Administración de Empresas, Contabilidad, Sistemas de Información y Secretariado ejecutivo. **Cursos Cortos Presenciales**, como: Excel Profesional, Diseño Gráfico, Administración de Empresas, Contabilidad, Cajero Bancario y Comercial, Enfermería, Administración y Ventas por internet, Inglés Americano, Administración Turística y Hotelera, Aviación Comercial y Administración y Contabilidad Tributaria. **Cursos Virtuales**, como: Asistente Administrativo, Asistente de Logística, Computación e Informática, Asistente de Comercio Exterior, Asistente Tributario, Cajero Bancario, Administración de Base de Datos, Asistente de Recursos Humanos, Analista de Sistemas, Asistente Contable, Asistente de Oficina, Excel profesional, Inglés Básico. **Seminarios de Actualización**.

- ✓ **DEUT**, Departamento de Extensión Universitaria Telesup, ofrece Computación, Electricidad y Ensamblaje de Computadoras, Diseño Web y Marketing Digital, Administración y Contabilidad Computarizada, Ventas, Oratoria y Liderazgo, Supervisor de Ventas y Atención al Cliente, Inglés Americano, Gestión de Servicios del Hogar.

En la ciudad de Chiclayo, el Grupo TELESUP, actualmente sólo ofrece servicios de Educación Superior Universitaria en la modalidad, Semipresencial, Carrera para trabajadores, Instituto Internacional de Turismo - Intur Perú, Instituto Telesup y Departamento de Extensión Universitaria Telesup - DEUT.

La Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, una Institución de Educación Superior Universitaria, de administración privada de modalidad Semipresencial, con Resolución N. 573-2009-CONAFU, con más de 08 años de servicio en formación profesional en el Departamento de Lambayeque, inició su funcionamiento en la calle Leoncio Prado N°.1098, posteriormente y en la actualidad en Av. Balta N°.160, ofreciendo las carreras profesionales de: Administración de Negocios, Contabilidad y Finanzas, Ingeniería de Sistemas, Derecho y Ciencias Políticas, y Psicología y con miras de brindar posteriormente la modalidad presencial y la carrera de Medicina Humana.

Es una institución líder por la magnitud de su población estudiantil, ofreciendo solamente la modalidad semipresencial, con aproximadamente 900 estudiantes matriculados, dirigida por 01 Director responsable de la sede, y conformada por 53 docentes, 10 trabajadores administrativos y 2 de servicio.

2.3 Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- ✓ El carisma del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ✓ La consideración individual del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ✓ La estimulación intelectual del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ✓ La tolerancia psicológica del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de las variables

2.4.1.1. Variable Independiente:

- Liderazgo Transformacional.

2.4.1.2. Variable Dependiente

- Clima Organizacional.

2.5. Definición de las Variables

2.5.1. Definición Conceptual:

2.5.1.1.- Liderazgo Transformacional: Tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.

2.5.1.2.- Clima Organizacional: Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

2.5.2. Definición Operacional:

2.5.2.1.- Liderazgo Transformacional: Proceso basado en la relación o impacto que tiene el líder sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

2.5.2.2.- Clima Organizacional: Conjunto de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización y que pueden ser descritas por los trabajadores u otros observadores externos.

2.6. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VI: <u>VARIABLE</u> <u>INDEPENDIENTE</u> LIDERAZGO TRANSFORMA- CIONAL	Tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización	Proceso basado en la relación o impacto que tiene el líder sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.	CARISMA	-Proyección de imagen natural. -Comportamiento coherente. -Imagen de modelo a seguir.
			CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	-Preocupación por personal docente y administrativo.
			ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Promoción de la creatividad e innovación.
			MOTIVACIÓN/ INSPIRACIÓN	-Proyecta modelo de comportamiento y expectativas. -Promueve colaboración y participación.
			INFLUENCIA IDEALIZADA	-Imagen de modelo a seguir. -Comportamiento ético ejemplar.
			TOLERANCIA PSICOLÓGICA	Ambiente y clima laboral adecuado.
VD: <u>VARIABLE</u> <u>DEPENDIENTE</u> CLIMA ORGANIZACIONAL	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.	Conjunto de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización y que pueden ser descritas por los trabajadores u otros observadores externos.	RELACIONES INTERPERSONALES	-Comunicación entre los miembros. -Valores e ideales que comparten. -Cooperación y ayuda mutua. -Confianza entre el personal.
			IDENTIDAD INSTITUCIONAL	-Compromiso con la Institución. -Implicancia y pertenencia. -Cohesión entre el Personal. -Participación en las Actividades. -Satisfacción por la labor realizada.
			DINÁMICA INSTITUCIONAL	-Estructura respecto a la normatividad. -Monitoreo y supervisión. -Responsabilidad y autonomía. -Recompensa por el trabajo realizado.

2.7. Matriz de Consistencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<u>PROBLEMA</u> ¿COMO SE RELACIONA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP CHICLAYO 2017? <u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u> 1.- ¿Cuál es la relación que existe entre el carisma del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017? 2.- ¿Qué relación existe entre la consideración individual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017? 3.- ¿En qué medida la estimulación intelectual del Director y el clima organizacional se relaciona con el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017? 4.- ¿Cuál es la relación que existe entre la tolerancia psicológica del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017?	<u>OBJETIVO GENERAL</u> DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP CHICLAYO 2017. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> 1.- Identificar la relación que existe entre el carisma del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. 2.- Determinar la relación entre la consideración individual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. 3.- Conocer la relación entre la estimulación intelectual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. 4.- Describir la relación entre la tolerancia psicológica del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u> EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SE RELACIONA SIGNIFICATIVAMENTE CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP CHICLAYO 2017. <u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u> 1 El carisma del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. 2.- La consideración individual del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. 3.- La estimulación intelectual del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017. 4.- La tolerancia psicológica del Director se relaciona significativamente con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> • LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL <u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> • CLIMA ORGANIZACIONAL	<u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u> - CUALITATIVO. - DESCRIPTIVO. - NO EXPERIMENTAL. - INDUCTIVO. --- - CORTE TRANSVERSAL - NO PROBABILÍSTICO. <u>POBLACIÓN MUESTRAL</u> - 65 PERSONAS <u>INSTRUMENTO DE MEDIDA</u> - OBSERVACIÓN - ENCUESTA

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

- **El enfoque es CUALITATIVO. –**

Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Durante la investigación se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. La indagación y recolección de informaciones se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

- **Tipo de Investigación DESCRIPTIVO.-**

Mediante este método se procederá a observar y describir el comportamiento del objeto de estudio o fenómeno estudiado, sin influir sobre él de ninguna manera. Se procederá a observar los comportamientos naturales dentro del entorno investigado sin que estos sean afectados de ninguna forma.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (Cazau, 2006).

- **El estudio es NO EXPERIMENTAL. -**

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad

MÉTODOS:

- INDUCTIVO

El inductivismo o método lógico inductivo es un método científico que elabora conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares y parte de lo particular a lo general.

- CORTE TRANSVERSAL

Es un procedimiento no experimental, transversal (ausencia de seguimiento) en el que una comunidad o una muestra representativa de esta son estudiadas en un momento dado. La valoración de las variables se hace en el mismo momento.

- Es un Análisis NO PROBABILÍSTICO.

El muestreo o análisis no probabilístico es una técnica de muestreo denominada también muestreo de modelos, las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias (a criterio del investigador) y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población. (Pimienta, 2000).

3.2. Diseño de Investigación

El diseño asumido en la presente investigación es: Diseño con un único grupo motivo del estudio, aplicaremos para medir la utilización de una Encuesta. Este diseño consta de un solo grupo de estudio sobre el que se ha realizado una observación antes de la intervención. No se efectúa manipulación deliberada de variables. Es decir en ésta investigación no se varía intencionalmente la variable independiente. Lo que se hará es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego relacionarlo.

Como sólo existe un grupo de sujetos, no hay asignación ni clasificación inicial para el estudio de Investigación. Este diseño es de carácter intra-sujeto.

Su limitación fundamental estriba en la carencia de grupo control (GC) que imposibilita el establecimiento de argumentos de causalidad acerca del tratamiento. Las amenazas a la validez interna de este diseño son las características de una comparación intrasujeto: historia (los sucesos que han ocurrido entre la medición pre y la post), la regresión estadística (efectos techo o suelo) o la maduración.

Con el desarrollo de esta investigación se pretende ir más allá del conocimiento de la realidad, es decir que la investigación positivista para lo cual en primer lugar se aplicara una encuesta, luego se aplicará la herramienta de medición para graficar y representar los datos, con la finalidad de obtener como resultado del estudio de investigación una respuesta seria, clara y muy objetiva, motivo del estudio.



En donde:

X₁ → Liderazgo Transformacional

Y₁ → Clima Organizacional

3.3 Población y Muestra

POBLACIÓN Y MUESTRA DE PLANA DOCENTE, ADMINISTRATIVA, DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TELESUP – CHICLAYO – 2017

CARGO	SEXO		N°
	M	F	
Docente	40	13	53
Administrativo	5	5	10
Servicio		2	02
	45	20	
TOTAL			65

Fuente: Planilla de la Universidad Privada Telesup – Chiclayo”

Fecha: Diciembre del 2017

La muestra será la misma población, ya que es una Institución Educativa Superior con poca población, la muestra se obtuvo a través del Muestreo No Probabilístico a criterio de la investigadora.

3.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos:

3.4.1. Materiales

✓ *De escritorio:* Papel bond, Tinta Impresora, Folder manila, lapiceros, memoria USB.

✓ *De equipos:* Pc, Impresora, Escáner.

✓ **De servicios:** Internet, movilidad, fotocopiado, viatico, empastado

✓ **De investigación:** Fichas, hojas de registro, cámara fotográfica

3.4.2. Técnicas

De acuerdo a Fidias Arias (2006), “se entenderá por técnica el procedimiento, la forma particular de obtener datos e información (p 67). Siendo éstas particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicación general” (Hernández, R; et al, 2014, p187)

✓ **El Fichaje:** Permitirá fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas a utilizar serán:

- **Ficha de Resumen:** Serán utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.
- **Fichas Textuales:** Servirán en la investigación para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.
- **Fichas Bibliográficas:** Se utilizarán permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que darán el soporte científico correspondiente a la investigación.

- ✓ **Encuesta.** - Para el presente trabajo de investigación se utilizará la encuesta dirigida a la plana docente, administrativa y de servicio de la Universidad TELESUP Chiclayo 2017.

3.5. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos

- **Encuesta:** El instrumento es diseñado por la investigadora, con el objetivo de recoger información respecto al Liderazgo Transformacional y su relación con el Clima Organizacional de la Universidad TELESUP Chiclayo 2017.

Tiene un número de 20 interrogantes, correspondiente a cada variable.

En la investigación dicho instrumento será sometido a juicio de 03 expertos especialistas. Los expertos evaluarán claridad, objetividad, actualidad, organización suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, pertinencia, y metodología.

- **Fichas de observación:** permitirá registrar los aspectos referidos al proceso de gestión de la Universidad TELESUP Chiclayo”.
- **Guía de análisis documental:** que permitirá analizar los documentos y situaciones de gestión realizadas en la Universidad TELESUP Chiclayo.
- **Informe de validación:** que mediante la ficha de validación dada a los “expertos” emitirán su juicio de valor respecto a la relevancia, fundamentación y pertinencia al modelo de gestión a proponer.

3.6. Métodos y procedimientos para la Recolección de datos

a. Métodos del nivel teórico

- ❖ **Hipotético - deductivo.** Será utilizado en su carácter integracional y dialéctico de la inducción – deducción para proponer la hipótesis como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyan la investigación

y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

- ❖ **Análisis y síntesis.** Que permitirá analizar los datos obtenidos en la recolección así como las múltiples relaciones de los diferentes aportes teóricos que nos conllevaron a una síntesis de los mismos y de construcción del marco teórico y conceptual.
- ❖ **Análisis histórico.** Que permitirá estudiar la evolución histórica tendencial del problema en los distintos contextos lo que condujo a su planteamiento y enunciado.

b. Métodos empíricos

- ❖ **Observación:** Se utilizará para observar los procesos de gestión en la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.
- ❖ **Análisis documental:**

Con este método se obtendrán datos respecto a los documentos sobre el proceso de gestión, necesarios para el logro de los objetivos de la investigación y diseñar el modelo, los cuales serán codificados, sistematizados e interpretados como base, en los métodos y procedimientos generales de tipo teórico.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y análisis de la Información:

1.- El Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como líder carismático, es:

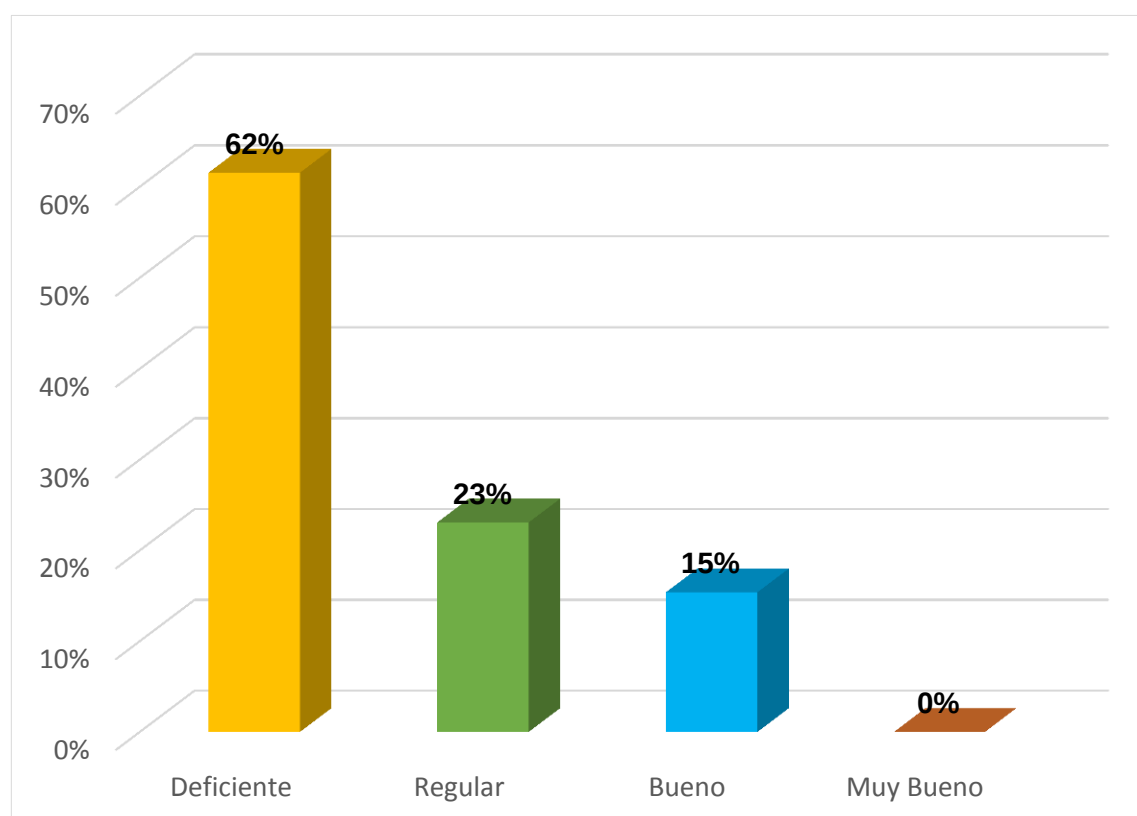
Tabla N° 01

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	40	62%
Regular	15	23%
Bueno	10	15%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 01



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.01 y Gráfico N°.01, observamos que, un 62% (40 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como líder carismático es, Deficiente; un 23% (15 personas), opinan que es, Regular; un 15% (10 personas) consideran que es, Bueno; y ninguno de los encuestados cree que es, Muy Bueno. Esta estadística nos permite determinar que el mencionado director, NO proyecta Carisma entre sus empleados, por lo tanto no tiene la capacidad para motivarlos.

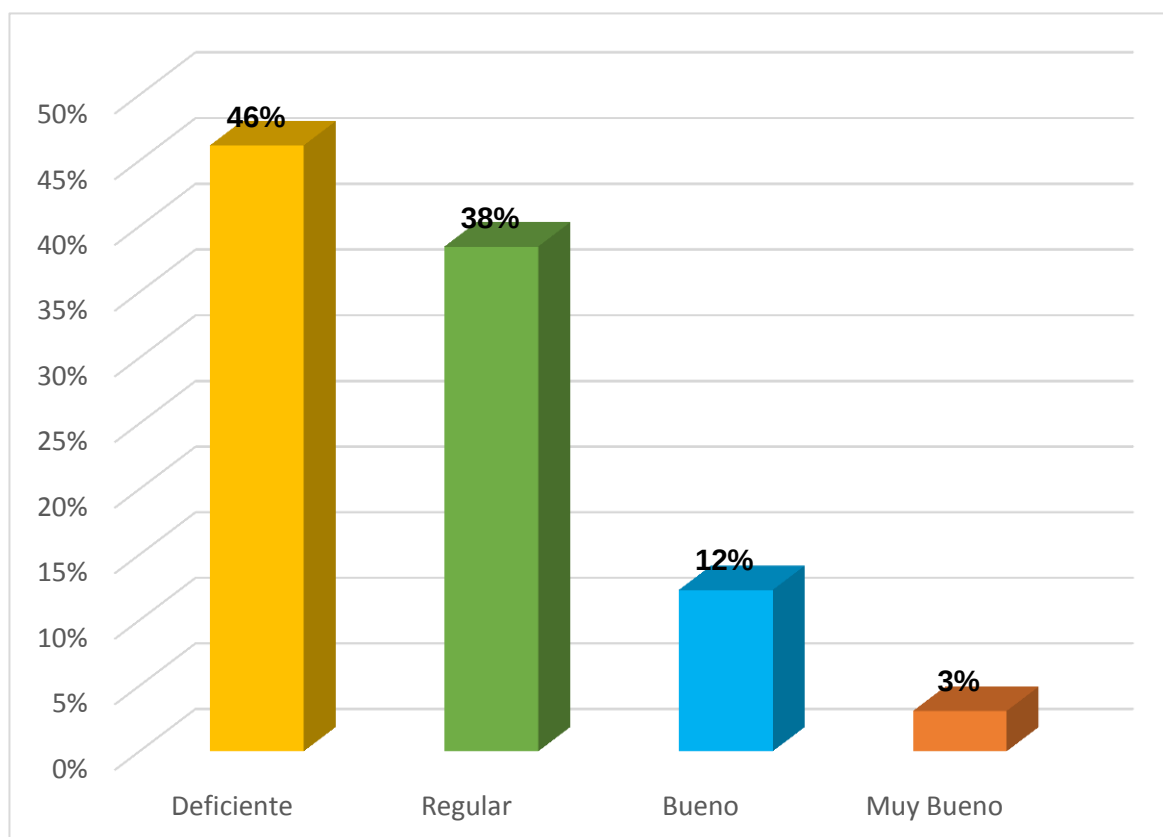
2.- El Comportamiento por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, hacia los docentes y administrativos, es:

Tabla N° 02

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	30	46%
Regular	25	38%
Bueno	8	12%
Muy Bueno	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta
10/08/18

Gráfico N° 02



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.02 y Gráfico N°.02, observamos que, un 46% (30 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el comportamiento del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es, Deficiente; un 38% (25 personas), opinan que es, Regular; un 12% (08 personas), consideran que es, Bueno; y sólo un 3% (02 personas), creen que es Muy Bueno. Por lo que podemos observar que el mencionado director, NO proyecta comportamiento coherente, que le permitan ser admirado, respetado como persona de confianza, líder de la Institución.

3.- El ambiente y clima laboral para los docentes y administrativos, asignado por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:

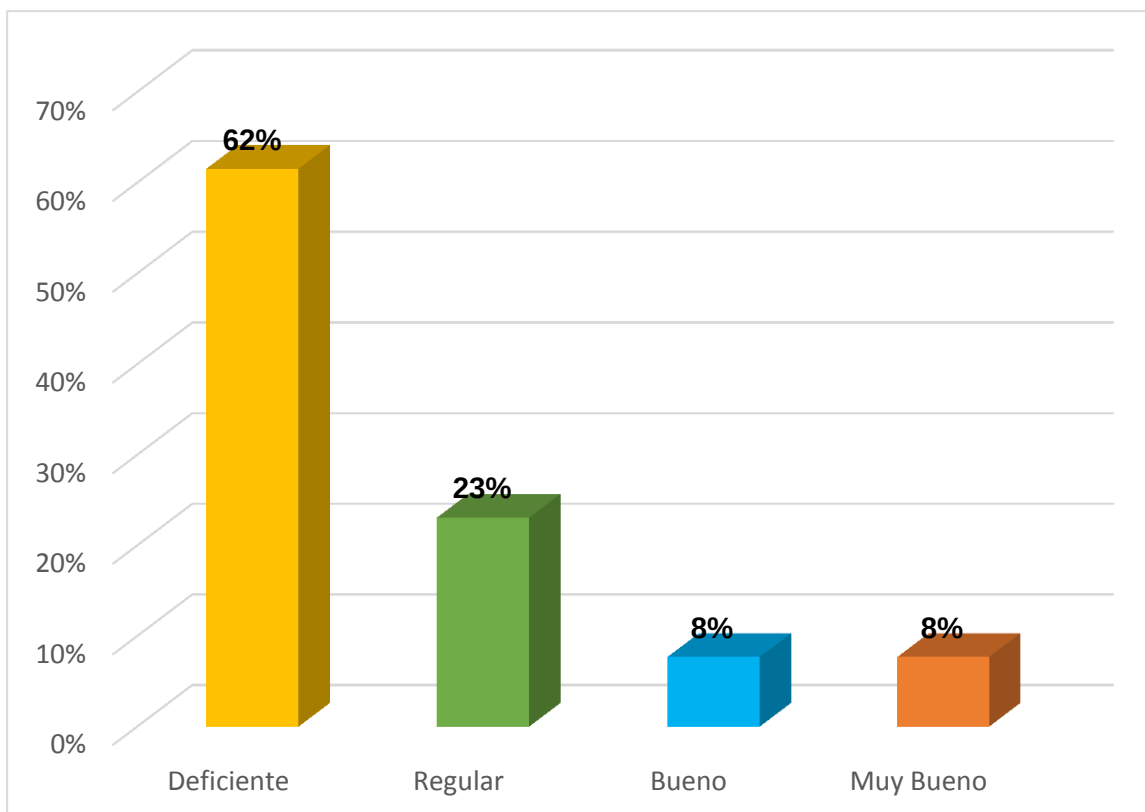
Tabla N° 03

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	40	62%
Regular	15	23%
Bueno	5	8%
Muy Bueno	5	8%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 03



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.03 y Gráfico N°.03, observamos que, un 62% (40 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el ambiente y clima laboral para docentes y administrativos asignado por el Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es Deficiente; un 23% (15 personas) opinan que es Regular; un 8% (05 personas) consideran que es Bueno; y también un 8% creen que es Muy Bueno. Quedando demostrando que, el grado de estimulación y motivación a los empleados de la institución no permite que ellos puedan desarrollarse abiertamente manifestando ideas, conflictos, opiniones, críticas, etc.

4.- El Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, como creativo e innovador, es:

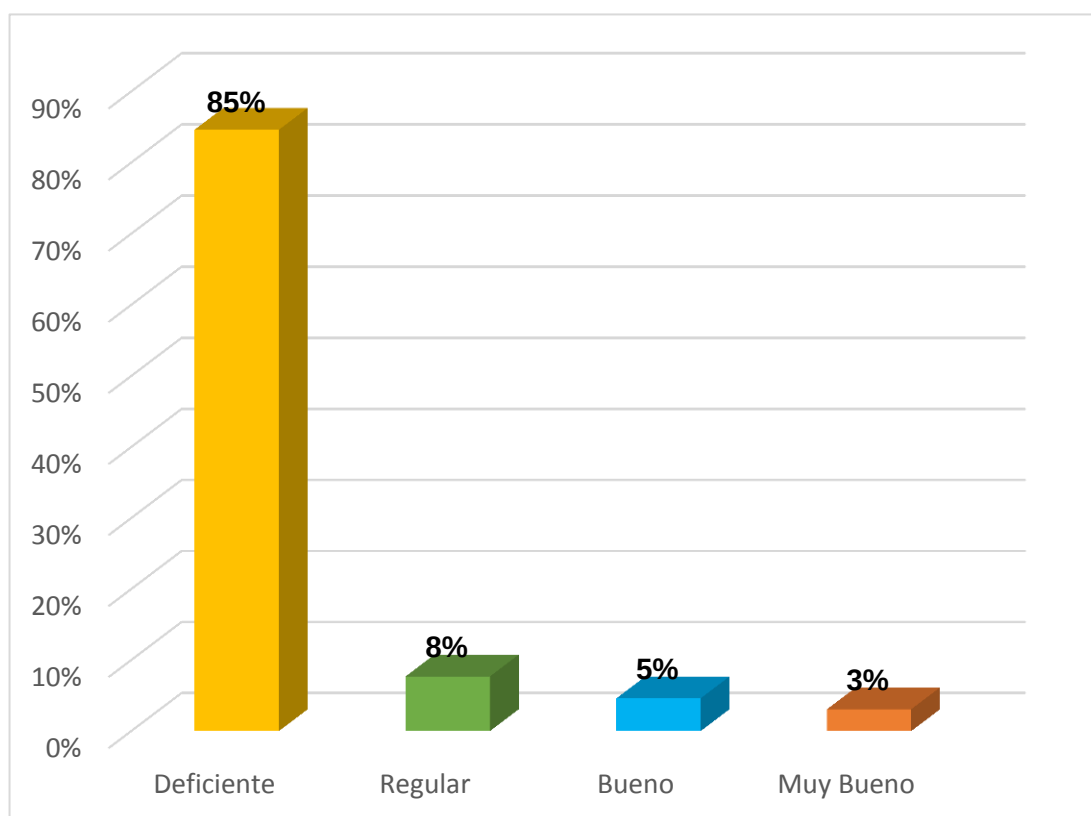
Tabla N° 04

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	55	85%
Regular	5	8%
Bueno	3	5%
Muy Bueno	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 04



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.04 y Gráfico N°.04, observamos que, un 85% (55 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo como creativo e innovador es, Deficiente; un 8% (05 personas), considera que es, Regular; un 5% (03 personas) dicen que es, Bueno; y sólo un 3% (02 personas) lo consideran Muy Bueno. Por lo que podemos observar, que el director no empodera a otros integrantes de la institución para que piensen, mejoren, perfeccionen y/o solucionen diferentes situaciones organizacionales y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, no motiva a la reflexión.

5.- El respeto por parte del Director, a las ideas, pensamientos y comportamiento de los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:

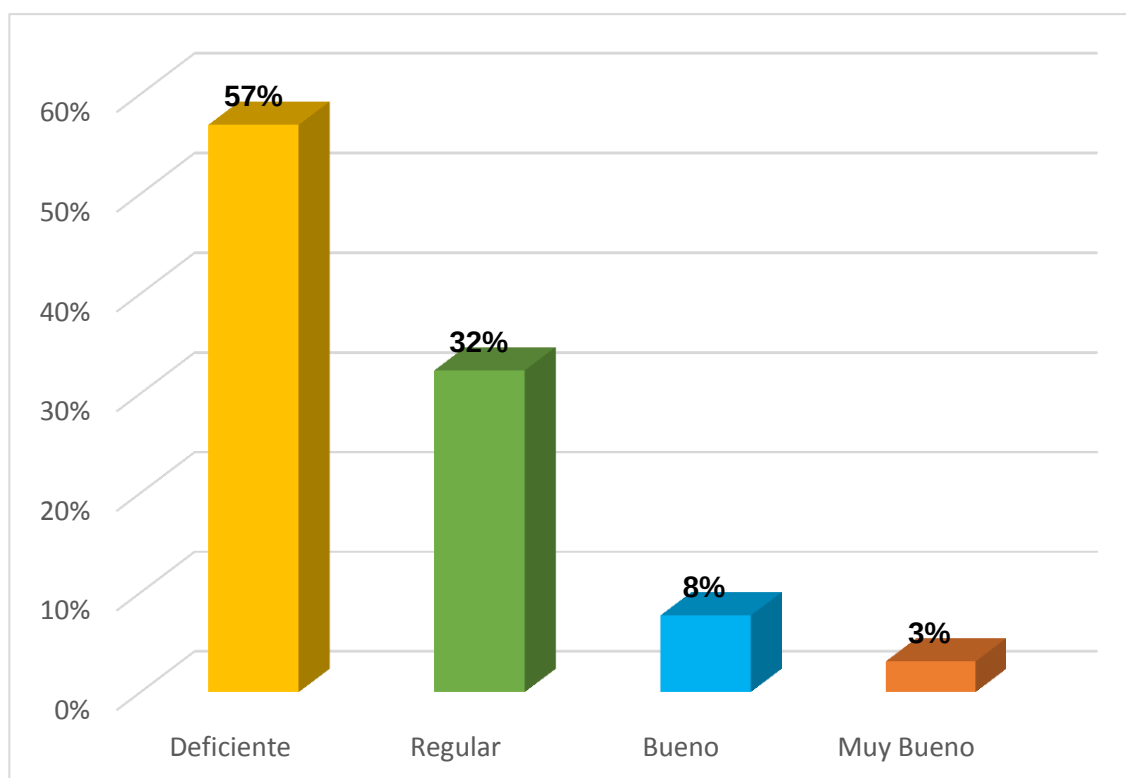
Tabla N° 05

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	37	57%
Regular	21	32%
Bueno	5	8%
Muy Bueno	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 05



Fuente: Encuesta
10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.05 y Gráfico N°.05, observamos que, un 57% (37 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el respeto por parte del Director, a las ideas, pensamientos y comportamiento de los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es, Deficiente; un 32% (21 personas) consideran que es Regular; un 8% (05 personas) que es Bueno; y sólo 3% (02 personas) los consideran Muy Bueno. De esta manera queda caracterizada la forma en que los docentes y administrativos carecen de consideración, estima, respeto, etc., y donde el director desconoce las necesidades específicas de sus empleados.

**6.- La motivación hacia los docentes y administrativos de la Universidad Privada
TELESUP - Chiclayo, por parte del Director, es:**

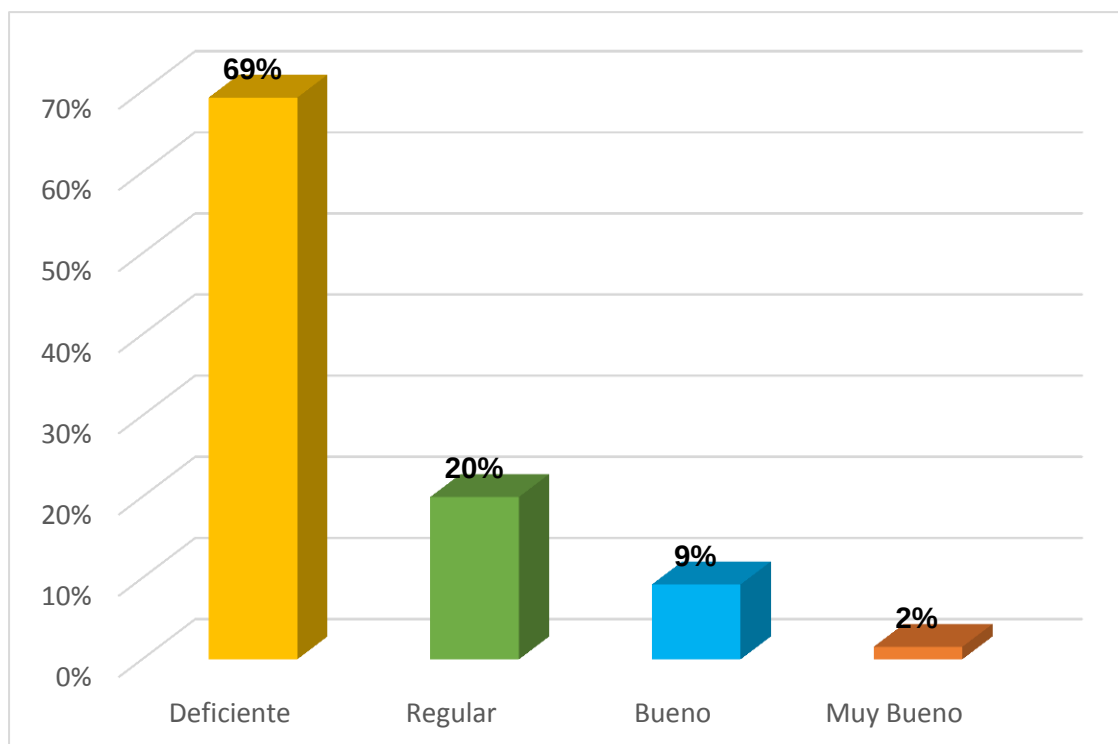
Tabla N° 06

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	45	69%
Regular	13	20%
Bueno	6	9%
Muy Bueno	1	2%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 06



Fuente: Encuesta
10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.06 y Gráfico N°.06, observamos que, un 69% (45 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la motivación hacia los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, por parte del Director es, Deficiente; un 20% (13 personas) opinan que es Regular; un 9% (06 personas) la consideran Bueno; y solamente un 2% (01 persona) cree que es, Muy Bueno. Con lo cual se demuestra que el director no tiene la habilidad de motivar a sus empleados para lograr los objetivos estratégicos planteados. El director no convence a sus seguidores, ni alienta un amplio rango de intereses y, tampoco, se interesa en iniciar objetivos comunes.

7.- El comportamiento ético del Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, es:

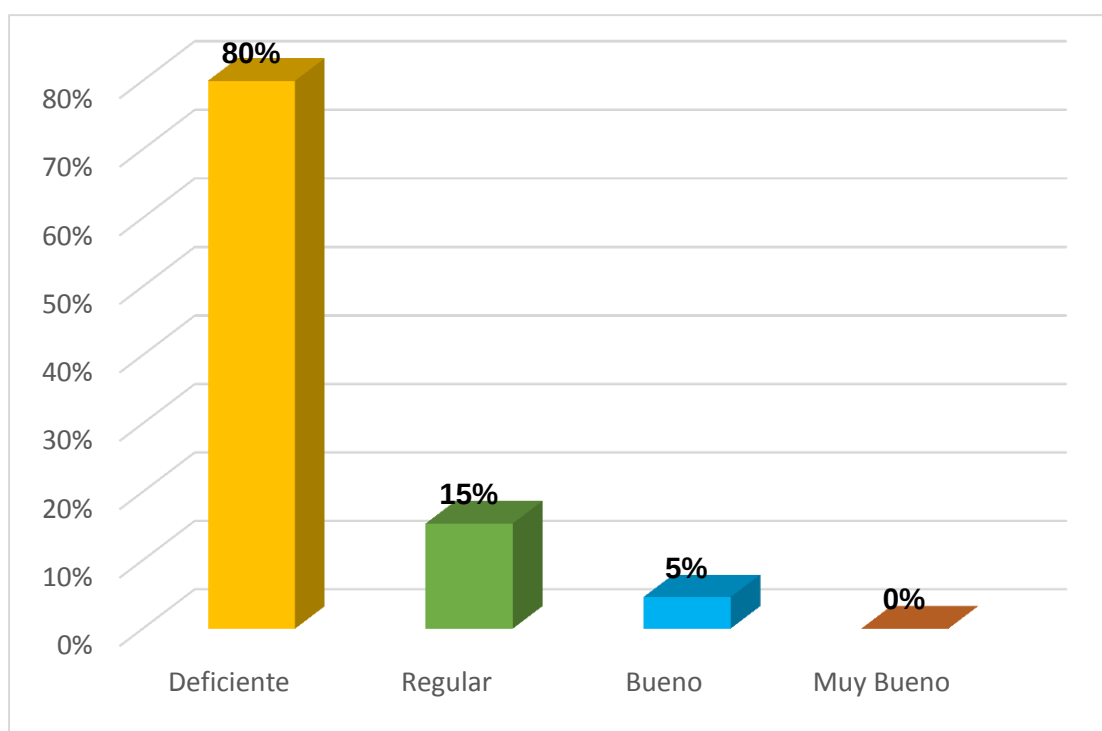
Tabla N° 07

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	52	80%
Regular	10	15%
Bueno	3	5%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 07



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.07 y Gráfico N°.07, observamos que, un 80% (52 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el comportamiento ético del Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es, Deficiente; un 15% (10 personas) opinan que es, Regular; un 5% (03 personas) consideran que es, Bueno; y nadie lo considera Muy Bueno. Con lo cual queda precisado que el director no practica estándares elevados tanto morales como éticos. No asume ni respeta las normas éticas y los ideales de comportamiento por propia voluntad.

8.- En la Universidad Privada TELESUP Chiclayo, las decisiones estratégicas, en la solución de problemas de índole académico, docente y administrativo, es:

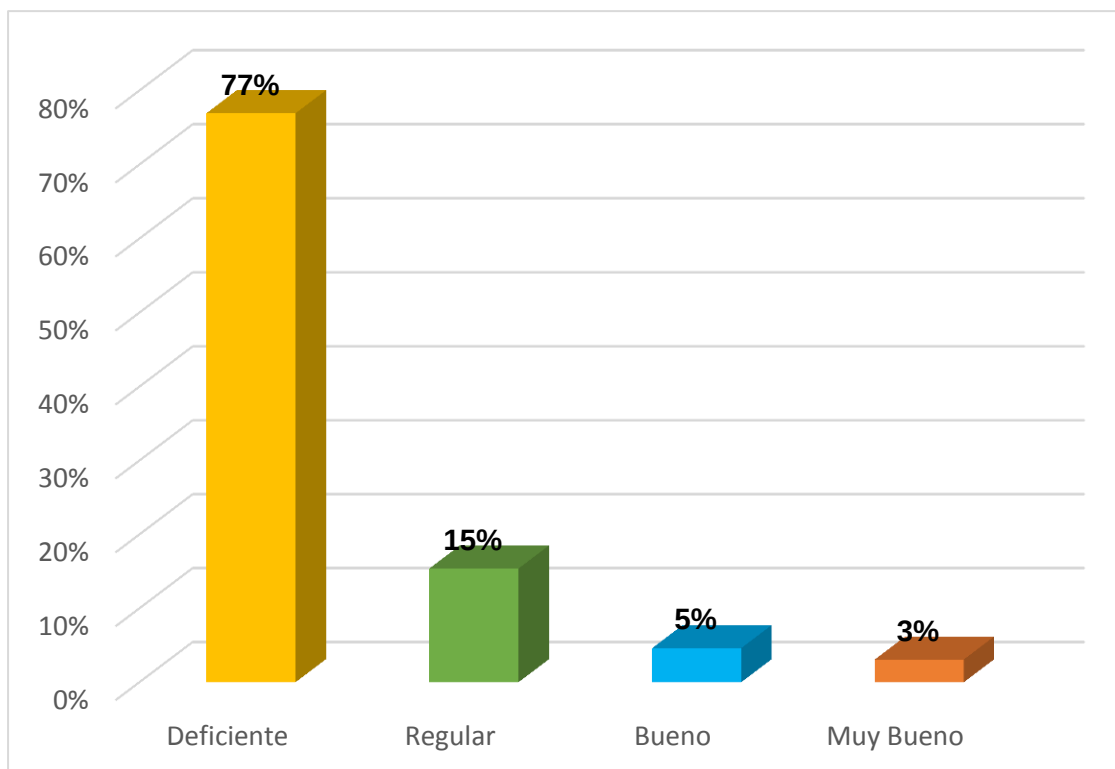
Tabla N° 08

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	50	77%
Regular	10	15%
Bueno	3	5%
Muy Bueno	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 08



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.08 y Gráfico N°.08, observamos que, un 77% (50 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que en la Universidad Privada TELESUP Chiclayo, las decisiones estratégicas, en la solución de problemas de índole académico, docente y administrativo, es Deficiente; un 15% (10 personas), opinan que es Regular; un 5% (03 personas) lo consideran Bueno; y sólo un 3% (2 personas) creen que es Muy Bueno. Esto demostraría que el director no fomenta la tolerancia en la resolución de situaciones conflictivas que pueden darse dentro de la relación humana y laboral o para corregir las equivocaciones, resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles de índole académico, docente y administrativo.

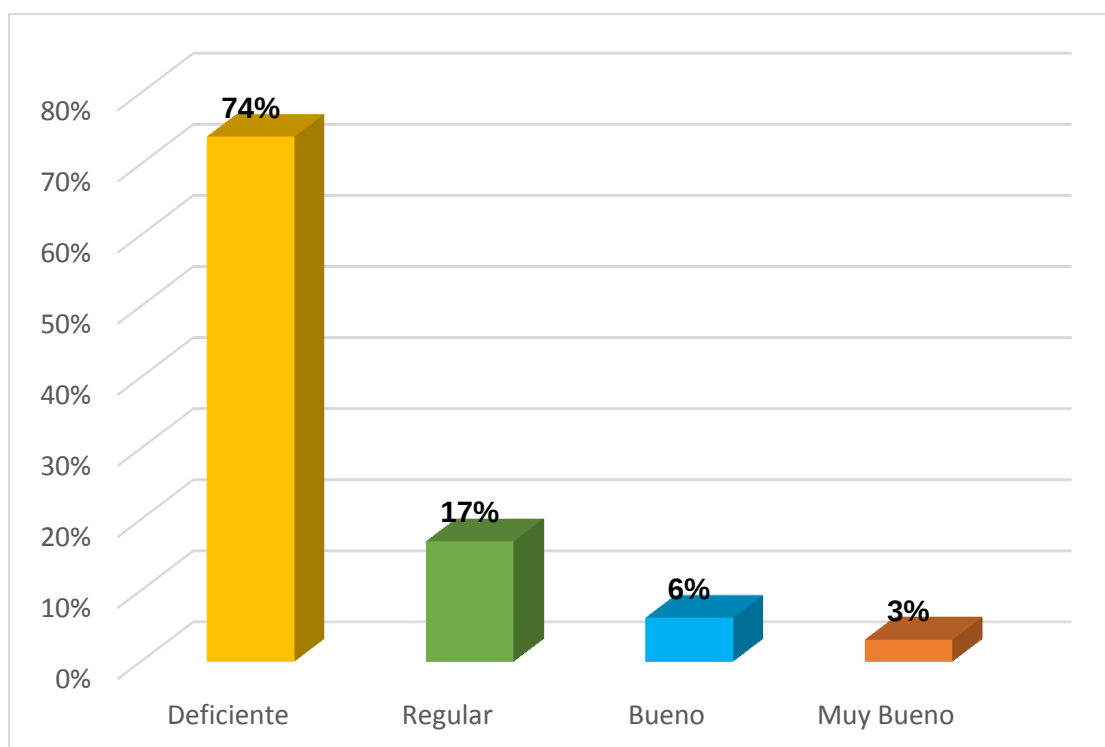
9.- La imagen de modelo a seguir del Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, es:

Tabla N° 09

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	48	74%
Regular	11	17%
Bueno	4	6%
Muy Bueno	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta
10/08/18

Gráfico N° 09



Fuente: Encuesta
10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.09 y Gráfico N°.09, observamos que, un 74% (48 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la imagen de modelo a seguir del Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es, Deficiente; un 17% (11 personas), opinan que es, Regular; un 6% (04 personas) consideran que es, Bueno; y un 3% (2 personas) opinan que es, Muy Bueno. Esto nos permite determinar que el mencionado director no incita a ser una persona ideal, admirada, respetada, con una conducta ética y moral intachable.

10.- El Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, como capacitador, es:

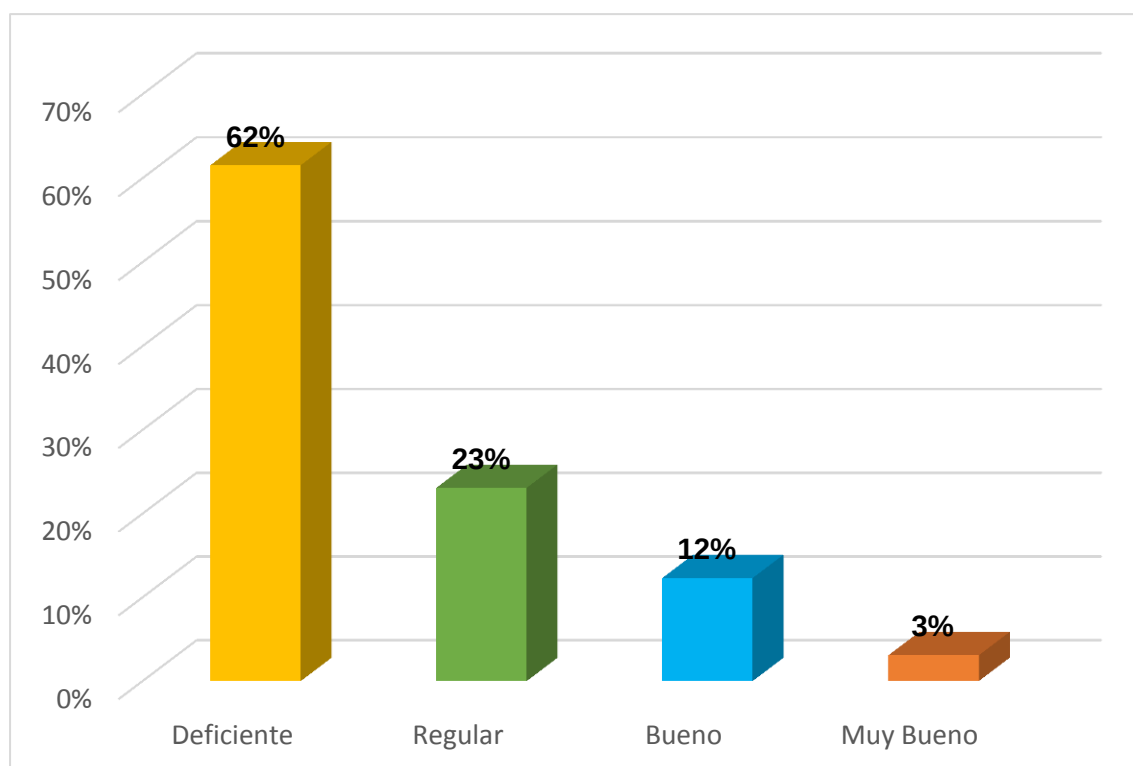
Tabla N° 10

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	40	62%
Regular	15	23%
Bueno	8	12%
Muy Bueno	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.10 y Gráfico N°.10, observamos que, un 62% (40 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, como capacitador es, Deficiente; un 23% (15 personas) opinan que es, Regular; un 12% (08 personas), consideran que es, Bueno; y solamente un 3% (2 personas) creen que es, Muy Bueno. Esta estadística nos permite determinar que el director no tiene interés de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

11.- En cuanto a la puntualidad en el pago de sueldos y prestaciones a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo, es:

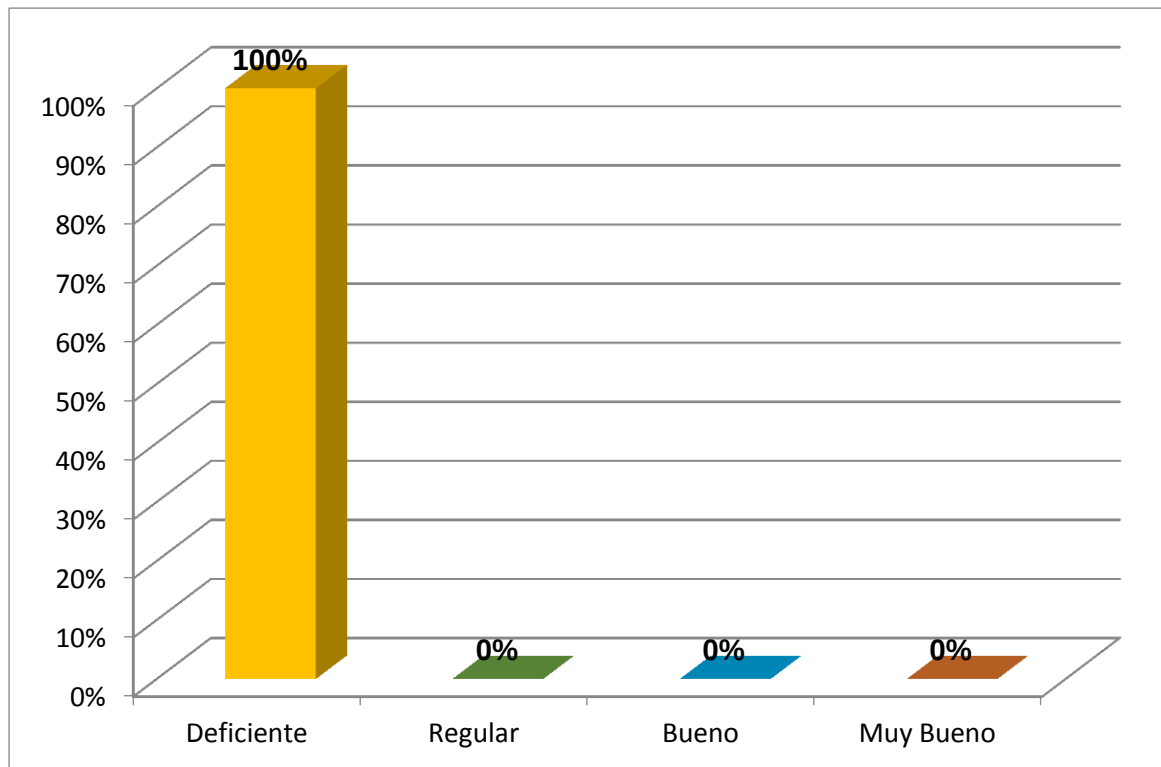
Tabla N° 11

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	65	100%
Regular	0	0%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.11 y Gráfico N°.11, observamos que, el 100% (65 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la puntualidad en el pago de sueldos y prestaciones a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es, Deficiente. Esto nos reflejaría el sentimiento del personal. El director no toma en cuenta que un ambiente agradable hace que los individuos tengan relaciones personales positivas, control y autonomía, desarrollen su creatividad, cumplan con los objetivos, y por lo tanto exista un equilibrio entre la vida personal y laboral.

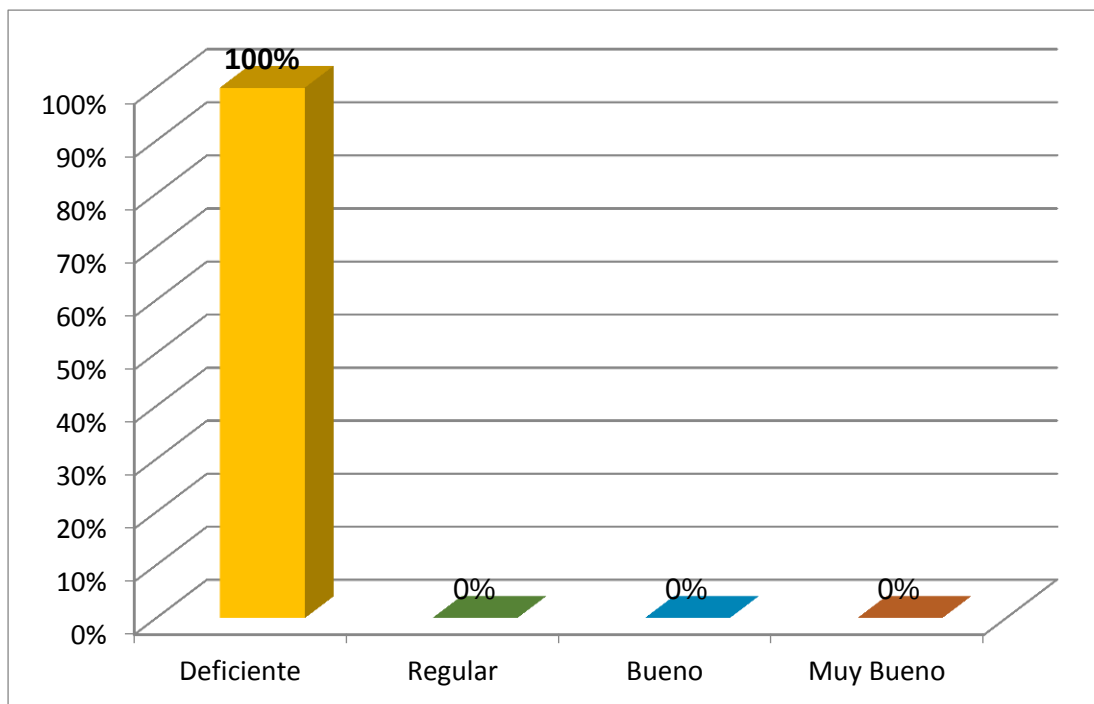
12.- Las oportunidades de progreso que se les brinda a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:

Tabla N° 12

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	65	100%
Regular	0	0%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta
10/08/18

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.12 y Gráfico N°.12, observamos que, el 100% (65 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que las oportunidades de progreso que se les brinda a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es Deficiente. Pues queda demostrado que el director carece de disposición para brindar a sus empleados la posibilidad de superación, crecimiento intelectual y/o profesional.

13.- Respecto a la igualdad de trato por parte del Director para todos los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:

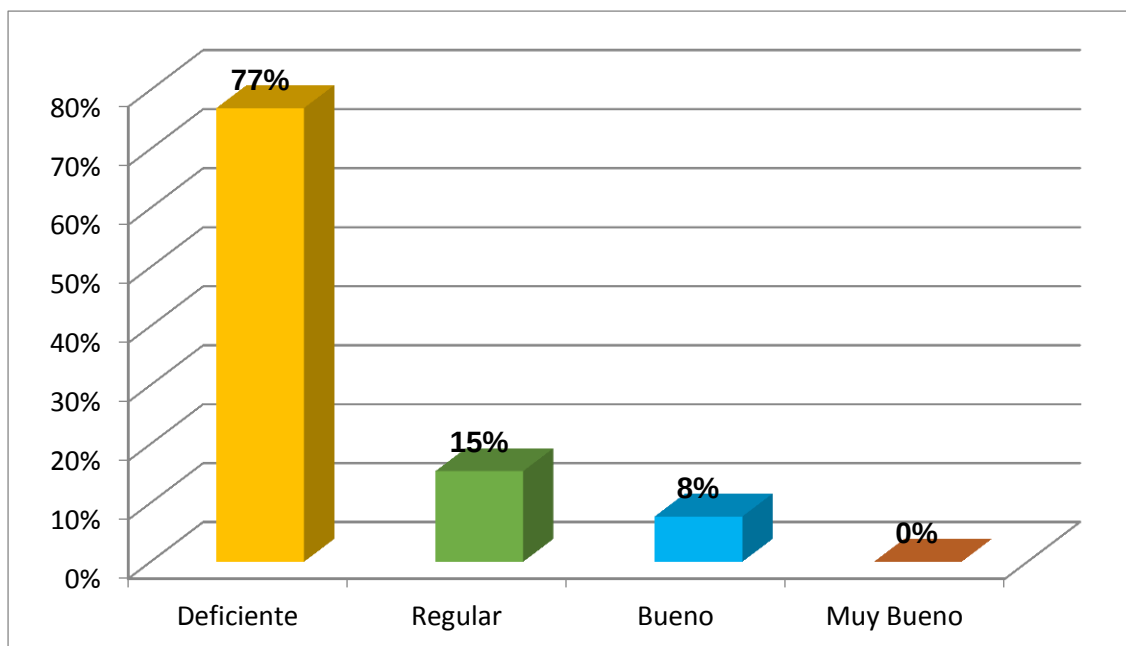
Tabla N° 13

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	50	77%
Regular	10	15%
Bueno	5	8%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta
10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.13 y Gráfico N°.13, observamos que, un 77% (50 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la igualdad de trato por parte del Director para todos los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es Deficiente; un 15% (10 personas) opinan que es Regular; un 8% (05 personas) lo consideran Bueno; y nadie cree que es Muy Bueno. Esta estadística nos permite determinar la deficiencia en éste otro punto importante que es la igualdad de trato, lo cual desmotiva a los empleados.

14.- El tipo de comunicación, es decir el lenguaje que aplica el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo para dirigirse a sus docentes y administrativos, es:

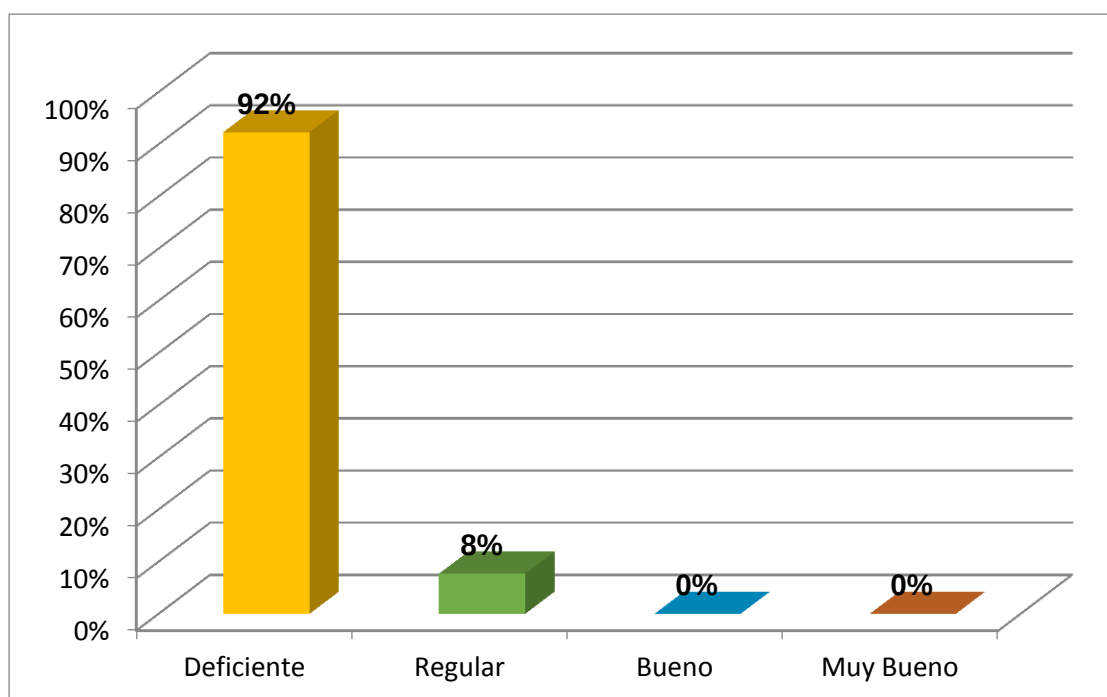
Tabla N° 14

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	60	92%
Regular	5	8%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.14 y Gráfico N°.14, observamos que, un 92% (60 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el tipo de comunicación, es decir el lenguaje que aplica el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo para dirigirse a sus docentes y administrativos es, Deficiente; y el 8% (05 personas), consideran que es, Regular. Lo que demuestra que el director no es un escucha activo y comunicador fuerte; desconoce las necesidades específicas de su personal, no es un facilitador, ni presta atención personal y no dirige ni aconseja de la mejor manera al personal.

15.- El monitoreo y supervisión de las actividades por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, a los docentes y administrativos, es:

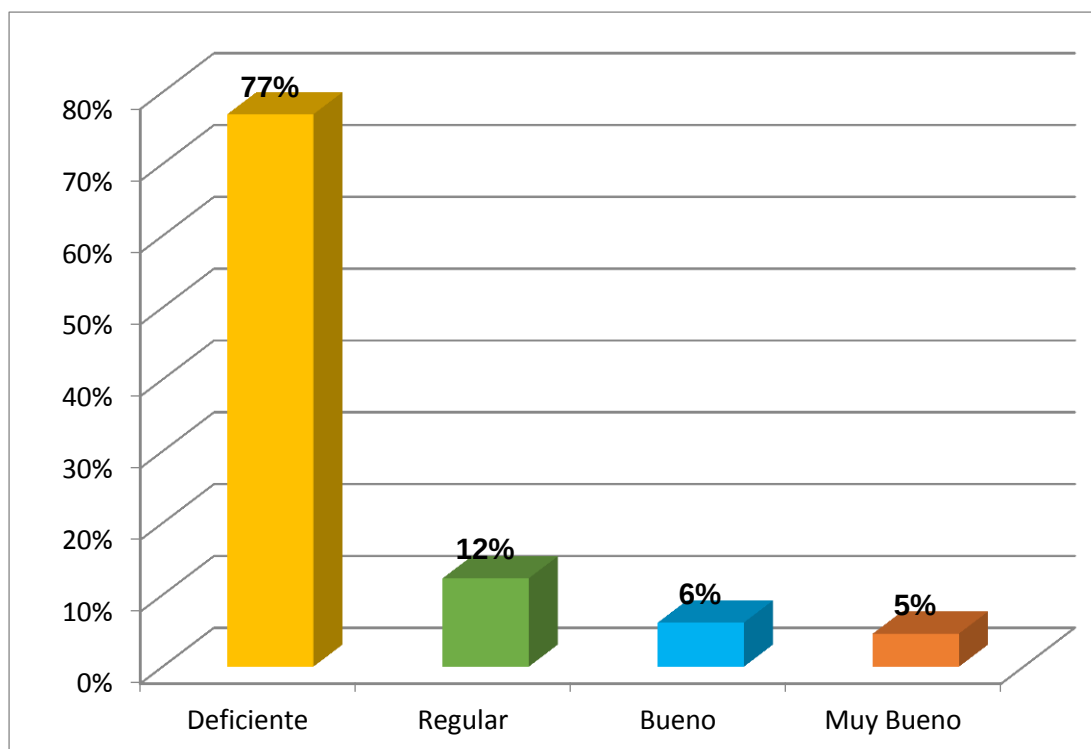
Tabla N° 15

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	50	77%
Regular	8	12%
Bueno	4	6%
Muy Bueno	3	5%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta
10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.15 y Gráfico N°.15, observamos que, un 77% (50 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el monitoreo y supervisión de las actividades por parte del Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, a los docentes y administrativos es, Deficiente; un 12% (08 personas), opinan que es, Regular; un 6% (04 personas) dicen que es, Bueno; y un 5% (03 personas) creen que es, Muy Bueno. Lo cual permite afirmar que el director de la institución no tiene la claridad sobre el futuro de la organización, sobre todo, no se tiene conocimiento de indicadores de las metas y programas de las áreas que serían consistentes con los criterios y políticas de la dirección.

16.- La difusión de cultura de valores, asignada por el Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo a todos los docentes y administrativos, es:

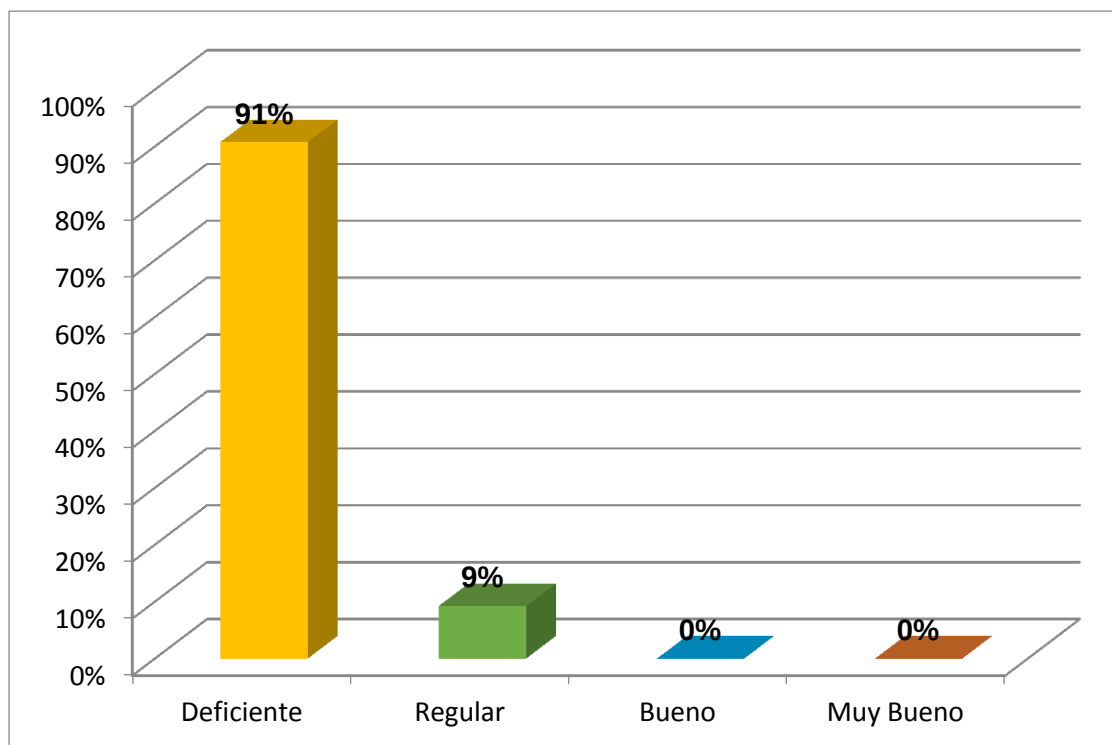
Tabla N° 16

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	59	91%
Regular	6	9%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta
10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.16 y Gráfico N°.16, observamos que, un 91% (59 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la difusión de cultura de valores, asignada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo a todos los docentes y administrativos es Deficiente; y el 9% restante (06 personas), dicen que es, Regular. Ésta estadística nos permite determinar que el director no toma en cuenta que, de los valores depende que llevemos una vida grata, alegre, en armonía con nosotros mismos y con los demás en nuestro centro de labores.

17.- La entrega del material académico a los docentes de la Universidad Privada

TELESUP – Chiclayo, es:

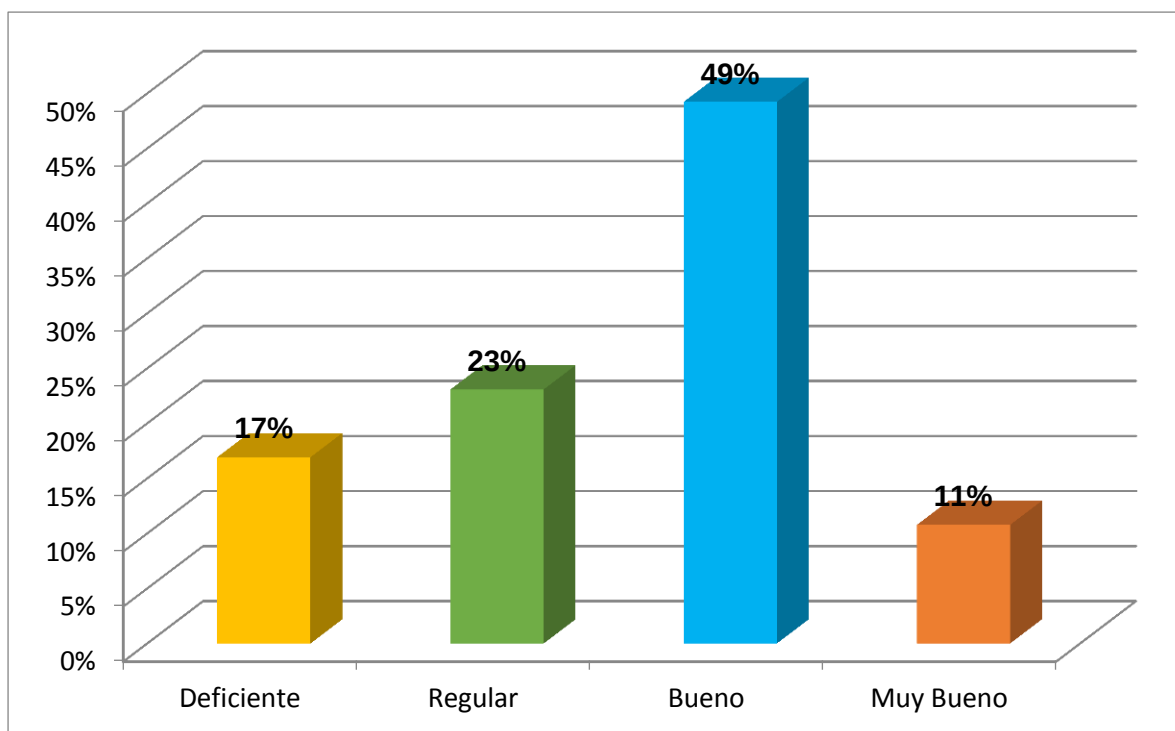
Tabla N° 17

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	11	17%
Regular	15	23%
Bueno	32	49%
Muy Bueno	7	11%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.17 y Gráfico N°.17, observamos que, un 49% (32 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la entrega del material académico a los docentes de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es, Bueno; un 23% (15 personas), consideran que es, Regular; el 17% (11 personas) dicen que es, Deficiente; y un 11% (07 personas) cree que es, Muy Bueno. Esto nos da a entender la manera cómo los docentes y administrativos de la institución usan la información, los equipos y el aporte de otros autores y dependencias para la realización de sus labores.

18.- El compromiso con la institución, identificación y participación de los docentes y administrativos, en la Universidad Privada – TELESUP – Chiclayo, es:

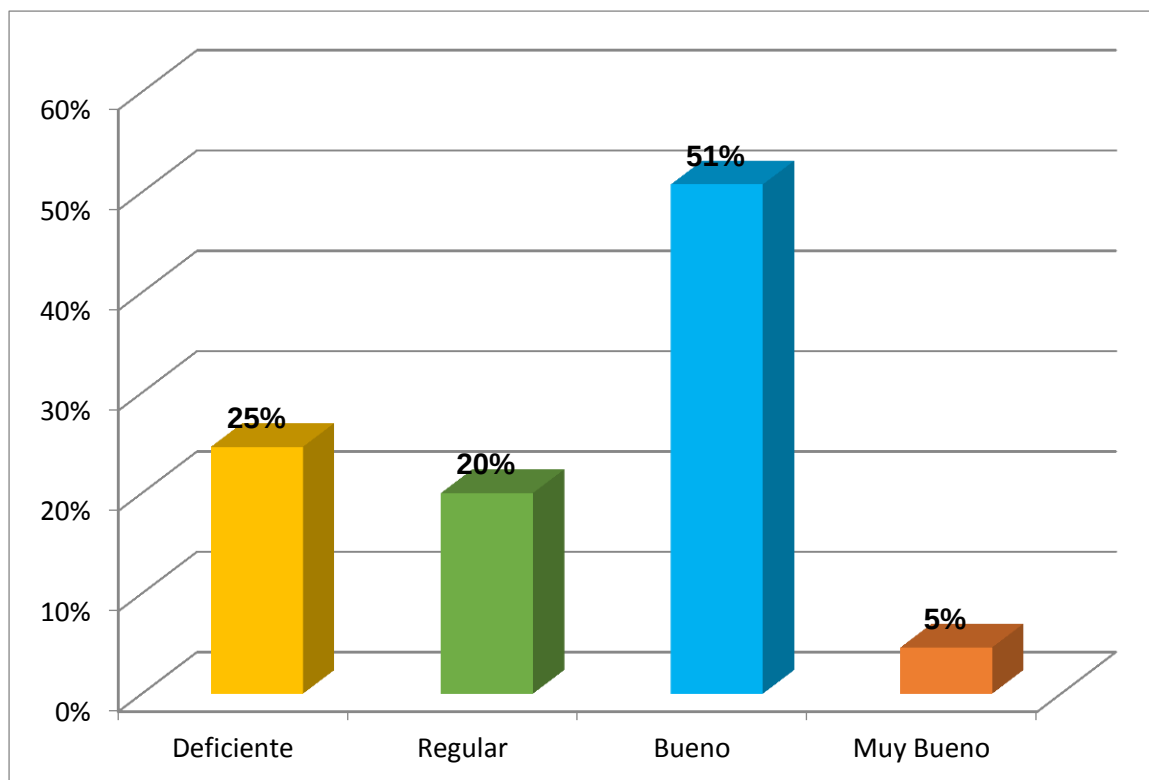
Tabla N° 18

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	16	25%
Regular	13	20%
Bueno	33	51%
Muy Bueno	3	5%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.18 y Gráfico N°.18, observamos que, la mayoría (51%), (33 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que el compromiso con la institución, identificación y participación de los docentes y administrativos, en la Universidad Privada – TELESUP – Chiclayo es Bueno; un 25% (16 personas) lo consideran Deficiente; un 20% (13 personas) opinan que es Regular; y un 5% (03 personas) cree que es Muy Bueno. Esta estadística nos permite determinar que más del 50% de los empleados de la institución, les nace el compromiso, identificación y participación por la institución donde laboran.

19.- La escala de pago de salarios a los docentes y administrativos en la Universidad

Privada TELESUP – Chiclayo, es:

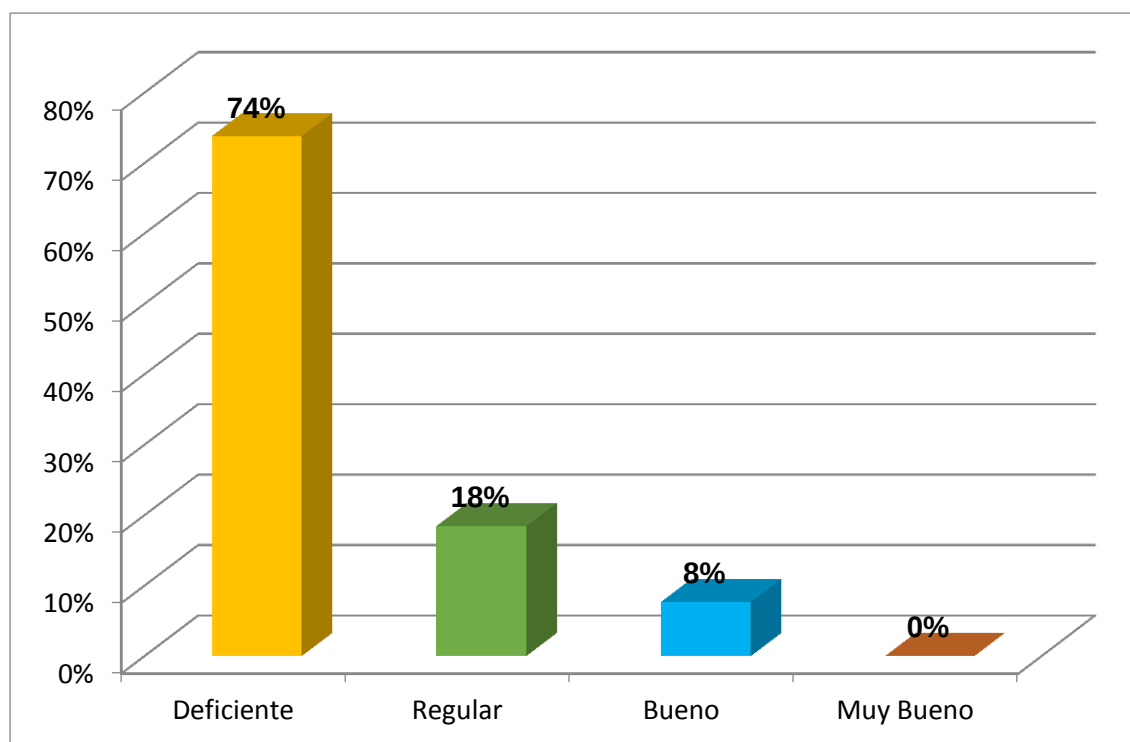
Tabla N° 19

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	48	74%
Regular	12	18%
Bueno	5	8%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.19 y Gráfico N°.19, observamos que, un 74% (48 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la escala de pago de salarios a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es, Deficiente; un 18% (12 personas) opinan que es, Regular; un 8% (05 personas) dicen que es, Bueno; y nadie lo considera Muy Bueno. Demostrando así la disconformidad de los empleados en el nivel de pago por sus servicios.

20.- La cohesión, cooperación y ayuda mutua entre docentes y administrativos fomentada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es:

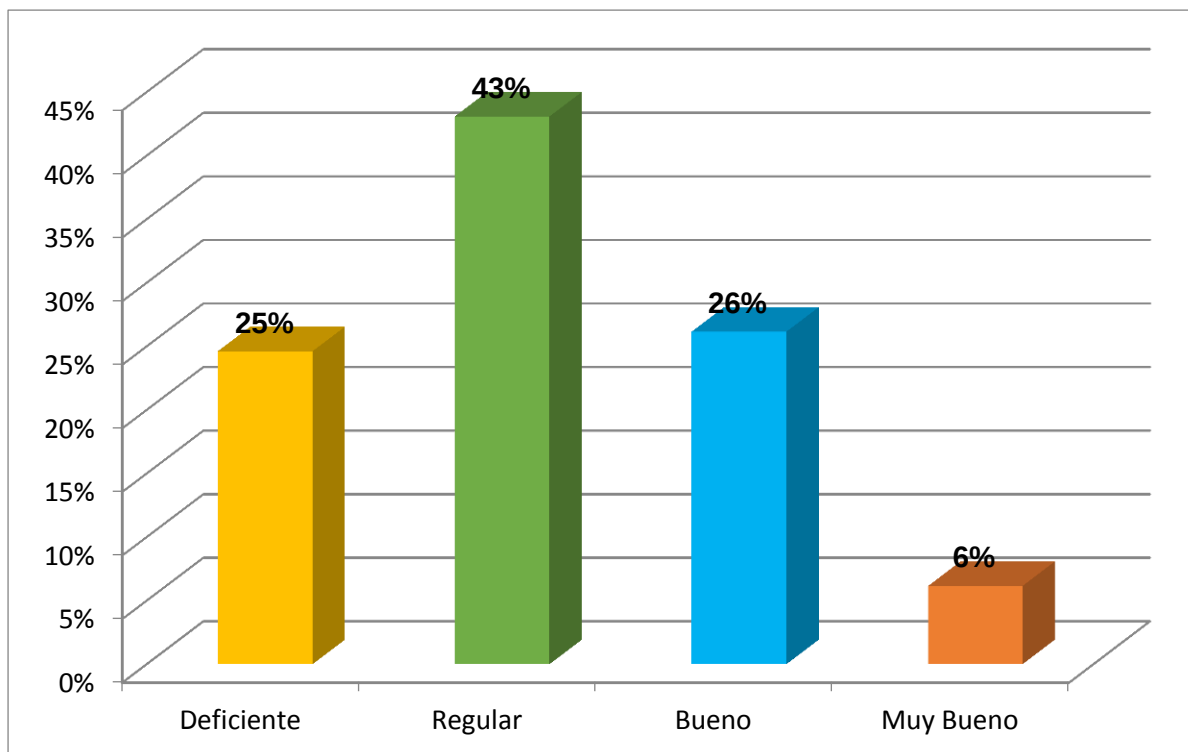
Tabla N° 20

NIVEL DE CALIFICACIÓN	POBLACIÓN	%
Deficiente	16	25%
Regular	28	43%
Bueno	17	26%
Muy Bueno	4	6%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

10/08/18

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta

10/08/18

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

De la Tabla N°.20 y Gráfico N°.20, observamos que, un 43% (28 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados, opinan que la cohesión, cooperación y ayuda mutua entre docentes y administrativos fomentada por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es Regular; un 26% (17 personas) lo consideran Bueno; un 25% (16 personas) opinan que es, Deficiente; y sólo un 6% (04 personas) cree que es, Muy Bueno. De esta manera queda caracterizada la forma en que los docentes y administrativos se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son de respeto y consideración.

4.2. Discusión de Resultados

La discusión de resultados se está realizando tomando en cuenta los objetivos planteados en ésta investigación:

El enfoque de liderazgo transformacional, tema de investigación en el presente estudio, considerando su relación con el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Telesup Chiclayo 2017, muestra la existencia de una relación positiva y significativa.

Considerando lo expuesto, los resultados aducen que el Director, proyecta:

Siendo el primer objetivo de la Investigación: Identificar la relación que existe entre el carisma del director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

- De la relación de ambas variables debemos manifestar que, de la recolección de información a través de la encuesta y la tabulación de los mismos, permite demostrar que, los indicadores de la dimensión Carisma fueron calificados como **deficiente**.
- ✓ Alcanzando Así: El 62% (40 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas), opinan que el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, **como líder carismático** es Deficiente, 23% Regular; 15% Bueno; y ninguno de los encuestados cree que es, Muy Bueno.
- ✓ A ello se suma que, el 74% (48 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas), opinan que **la imagen de modelo a seguir** del Director de la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es, Deficiente; 17% Regular; 6% Bueno; y un 3% opinan que es, Muy Bueno.

- *Estas estadísticas nos permite determinar que el mencionado director, no proyecta Carisma, ni una imagen natural, con comportamiento coherente, ético e imagen de modelo a seguir, ni muestra una buena actuación como directivo (Leithwood, 1999). No posee atributos que le permitan ser admirado, respetado como persona de confianza y con una conducta ética y moral intachable (Bass, 1992, Fischman, 2005).*

En cuanto al segundo objetivo de la investigación: Determinar la relación entre la consideración individual del director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

- De la relación de ambas variables debemos manifestar que, de la recolección de información a través de la encuesta y la tabulación de los mismos, permite demostrar que, los indicadores de la dimensión Consideración Individual, fueron calificados como **deficiente**.
 - ✓ Alcanzando así: El 100% (65 personas) opinan que, **las oportunidades de progreso** que se les brinda a los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP - Chiclayo es Deficiente.
 - ✓ A ello se suma que, el 77% (50 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas), opinan que **la igualdad de trato** por parte del Director para todos los docentes y administrativos en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es Deficiente; 15% Regular; 8% Bueno; y nadie cree que es Muy Bueno.
- *Con ésta información sabemos que, el directivo no tiene igualdad de trato entre sus trabajadores, ni el cuidado, empatía, ni competencia para proveer retos ni oportunidades de progreso al personal docente y administrativo. No es un escucha*

activo y comunicador fuerte; desconoce las necesidades específicas de su personal, no es un facilitador, ni presta atención al personal. (Bass, 1985).

Con respecto al tercer objetivo de la investigación: Conocer la relación entre la estimulación intelectual del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo 2017.

- De la relación de ambas variables debemos manifestar que, de la recolección de información a través de la encuesta y la tabulación de los mismos, permite demostrar que, los indicadores de la dimensión Estimulación Intelectual, fueron calificados como deficiente.
- ✓ Alcanzando Así: El 85% (55 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas), opinan que, el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, como **Creativo e Innovador** es, Deficiente, 8% Regular; 5% Bueno; y sólo un 3% lo consideran Muy Bueno.
- ✓ A ello se suma que, el 77% (50 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas), que en la Universidad Privada TELESUP Chiclayo, **las decisiones estratégicas**, en la solución de problemas de índole académico, docente y administrativo es, Deficiente, 15% Regular; 5% Bueno; y sólo un 3% creen que es Muy Bueno.
- *Con lo que se demuestra que, el director no empodera a otros integrantes de la institución para que se desenvuelvan frente a problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, no motiva a la reflexión, ni la creación de nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. Esta carencia no permite cuestionarse, ni mucho menos genera soluciones más creativas, innovadoras a los problemas dentro de la institución.*

En cuanto al cuarto objetivo de la investigación: Describir la relación entre la tolerancia psicológica del Director y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada TELESUP Chiclayo 2017.

- De la relación de ambas variables debemos manifestar que, de la recolección de información a través de la encuesta y la tabulación de los mismos, permite demostrar que, los indicadores de la dimensión Tolerancia Psicológica, fueron calificados como **deficiente**.
- ✓ Alcanzando Así: El 62% (40 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas) opinan que, el **Ambiente y Clima laboral** para los docentes y administrativos, asignado por el Director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, es, Deficiente; un 23% Regular; 8% Bueno; y sólo el 8% creen que es Muy Bueno.
- ✓ A ello se suma que, el 57% (37 personas entre docentes y administrativos), del total de los encuestados (65 personas), que **el respeto por parte del Director, a las ideas, pensamientos y comportamiento** de los docentes y administrativos de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo es, Deficiente; 32% Regular; 8% Bueno; y sólo 3% lo consideran Muy Bueno.
- *Estas estadísticas nos permite determinar que, éste grado de estimulación a los integrantes de la institución, no es la adecuada, no se labora en un buen ambiente y clima laboral para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, no permite que sus trabajadores puedan ventilar abiertamente los conflictos y críticas dentro de la Institución, no hay respeto por las ideas, pensamientos y comportamiento de los trabajadores. Esto demostraría que el director no fomenta tolerancia en la resolución*

de situaciones conflictivas que pueden darse dentro de la relación humana y laboral o para corregir errores, resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.

- En relación a lo concluido por Rojas Jara (2012), ***difiere*** con el presente estudio, quien investigó El Liderazgo Transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana Chile, donde se usó estadística descriptiva y una prueba t de student con resultados obtenidos tras la aplicación del MLQ, determinando que Influencia Idealizada como atributo, para liceo bicentenario 92,6% y 60,8% para liceo regular, donde los docentes consideran en ambos liceos al director con alto liderazgo; Influencia Idealizada como comportamiento, 96,3% y 85% respectivamente, donde los docentes consideran en ambos liceos al director con alto liderazgo; Motivación, 96,3% y 58,3% respectivamente, donde los docentes consideran al director de liceo bicentenario con liderazgo alto y al otro con liderazgo medio; Estimulación Intelectual, 96,3% y 85% respectivamente, donde los docentes consideran en ambos liceos al director con alto liderazgo; y Consideración Individual, 92,6% y 59,1% respectivamente, donde los docentes consideran al director de liceo bicentenario con liderazgo alto y al otro con liderazgo medio.
- ✓ Concluyendo que los directores de los liceos bicentenario son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares y que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de los liceos bicentenario, con respecto a la percepción de docentes de los liceos regulares (Rojas Jara, 2012, p. 73).

- Lo concluido por Rodríguez Ponce & Pedraja Rejas (2017), en su investigación: Relación entre el liderazgo Transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes evidencia exploratoria desde Chile”, **corrobor**a con lo obtenido en la presente investigación; donde analizando y relacionando las dimensiones influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual, con el clima orientado al servicio, con una muestra de 38 unidades académicas pertenecientes a cuatro universidades chilenas; los datos recogidos mediante cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el sistema IBM SPSS 23.0 para la realización del análisis estadístico.
- ✓ Concluyendo finalmente que, en medida que el líder tenga carisma y logre ser respetado, admirado e imitado por sus seguidores y en tanto el líder fomente la innovación y la creatividad en sus seguidores, cuestionándose los supuestos habituales y las formas tradicionales para hacer las cosas, conseguirá impactar positivamente sobre el clima orientado al servicio de los estudiantes.
- Los hallazgos obtenidos en el presente estudio, **difiere** con lo concluido en el trabajo de De la Cruz Carlos y Bernilla Cajo (2017), quienes investigaron el Liderazgo directivo y su incidencia en la gestión institucional de la Institución Educativa N° 10817 - Marayhuaca-Distrito de Inkahuasi-Provincia Ferreñafe-2015, Para el análisis de los resultados, recogió datos mediante cuestionario para encuestar al personal directivo, personal docente, personal auxiliar de educación de la I.E. N° 10817, que en total fueron 15. Para el procesamiento estadístico se empleó el software SPSS v. 21; con el cual se establecieron frecuencias, cálculos porcentuales y relación mediante chi cuadrada.

- ✓ Concluyendo, que la gestión del directivo se encuentra en un nivel relativamente alto, afirmación respaldada por 12 docentes que representa el 80% de la comunidad laboral. El análisis de las dimensiones del liderazgo directivo, merecen la atención para su mejora, especialmente en el dominio de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en el que la mayoría de los encuestados (66,7%) refleja que el desempeño del directivo en este dominio está en nivel medio. Respecto a la gestión del clima organizacional se verificó que el 73% de los encuestados valora con un nivel eficiente y un 26,7% nivel regular, situación que requiere atención que permita al directivo mejorarlo, teniendo en cuenta las dimensiones liderazgo y participación. Por lo tanto se encontró que existe relación estadísticamente significativa e influencia de la variable liderazgo directivo sobre el clima organizacional.

- En relación a lo concluido por Vilchez Carrillo & Yarlaqué Gastelo (2016), es **corroborado** en el presente estudio, quienes investigaron sobre La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la Institución Educativa Nacional de Varones 27 de diciembre – Lambayeque. Se levantó información del personal directivo mediante una entrevista con una guía con preguntas preparadas por el investigador, a fin de buscar información sobre el clima organizacional. Y para el personal docente (30), se aplicó una encuesta, mediante un cuestionario de 15 preguntas con alternativas múltiples.

- ✓ Entre los resultados más resaltantes, tenemos que el 46.6% opinaron que Si existe Liderazgo y 53.4% No, El directivo promueve liderazgo, 10% Totalmente de acuerdo, 40% Acuerdo, 50% Desacuerdo. Hay visión entre el director y docente, 53.3% No, 46.7% Si. Existe comunicación entre directivos y docentes, 36,7% Si, 63.3% No. El director es un líder en la I.E, 23.3% Siempre, 30% A

veces, 36,7% Nunca. Y mediante la entrevista el director explicó que los docentes de su institución educativa no son comunicativos entre ellos y surgen conflictos internos lo que dificulta el proceso de gestión. Ellos concluyeron que el clima institucional que rige actualmente entre los docentes y el director no es el adecuado para el desarrollo de las metas en la Institución Educativa 27 de diciembre de Lambayeque.

- Con respecto a lo obtenido por Monteza Palacios (2017), **diffiere** con el presente estudio, quien investigó el Liderazgo Transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016. La muestra quedó conformada por 150 docentes que laboran 25 instituciones educativas públicas del nivel inicial del distrito de Chiclayo-2016. Se levantó información mediante el cuestionario multifactor Leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X– short). Se realizaron los procedimientos de validación y confiabilidad adecuados. Y el análisis de datos se realizó utilizando el software estadístico SPSS, con el que se diseñó una matriz de datos para registrar y organizar las respuestas dadas por los informantes, así como para ejecutar el agrupamiento y recodificaciones que se requería. Se realizó estadística descriptiva con medidas de tendencia central.
- ✓ En donde se concluyó que, el liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de las docentes de educación inicial, encontrándose que las dimensiones en las que se aprecia un mejor desempeño de los directivos es en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%). Estos resultados demuestran que los directivos tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Se encontró que el director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo, proyecta un carisma deficiente porque no proyecta una imagen natural, con comportamientos coherentes, ni una imagen de modelo a seguir, no posee atributos que le permitan ser admirado, respetado como persona de confianza y de conducta ética y moral intachable.
2. En cuanto a la dimensión de la Consideración Individual, se demostró como deficiente, Se investigó que el citado directivo no tiene preocupación por el personal, ni igualdad de trato para los docentes y administrativos, ni oportunidades de progreso para ellos, sin capacidad de comunicación, ni motivación.
3. La Estimulación Intelectual, que tiene como indicadores a la creatividad e innovación es deficiente, por parte del director de la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo. El director no es creativo e innovador, no empodera al personal de la institución para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales y puedan tomar decisiones estratégicas.
4. También se encontró que el Director brinda a su personal docente y administrativo una tolerancia psicológica deficiente, por cuanto el personal no podrán realizar sus labores de manera eficaz, ni eficiente, siendo los más perjudicados los alumnos de ésta casa de estudios en investigación. La evaluación realizada encuentra que el grado de estimulación a los integrantes de la institución no permite ventilar abiertamente los conflictos y críticas. Esto demostraría que el director no fomenta la tolerancia en la resolución de situaciones conflictivas que pueden darse dentro de la interrelación humana y laboral en la Universidad Privada TELESUP – Chiclayo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Privada TELESUP, que para designar directores en las diferentes sedes, deberán primero hacer una evaluación por competencias, de tal manera puedan elegir líderes transformacionales de característica Carismático.
2. Se recomienda que el área de RR HH de la Universidad Privada TELESUP, realice capacitaciones y evalúe por competencias a los empleados que asumirán el cargo de directores de sedes, con la finalidad que existan líderes transformacionales, de Consideración Individual, con empatía, de escucha activo, que conozca las necesidades de sus empleados, motivador, capacitador, comunicador y ser sensible a las preocupaciones e intereses de todos los integrantes del equipo.
3. Se recomienda también que, los Directores de las diferentes sedes de la Universidad Privada TELESUP, tengan como característica principal un buen manejo en Estimulación Intelectual para sus trabajadores, que tengan capacidad para motivar a la reflexión, a la creación de nuevas ideas y soluciones ante las diferentes situaciones de conflicto organizacional, que estimulen a la toma de decisiones estratégicas, motivar a la reflexión e innovación.
4. Se recomienda que, la sede central Lima de la Universidad Privada Telesup, realice un filtro o tamizado minucioso al momento de designar a la personas encargadas de liderar las diferentes sedes de ésta Universidad, así como también la realización de capacitaciones constantes y permanentes al personal referente a lo académico, administrativo y psicológico, de tal manera los Directores lideren con Tolerancia Psicológica, con capacidad de respetar los pensamientos, ideas y comportamientos de los demás, tolerar y solucionar conflictos, estimulando el trabajo eficaz, eficiente e innovador, en estos importantes cargos dedicados al servicio de la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes, citado por Morocho Cáceres Luz M. (2010), Programa de Maestría en Educación para Docentes de la Región Callao-Universidad San Ignacio de Loyola – Lima Perú.
- Adair, J.(2011). *Inspiring Leadership*, Thorogood, EUA, 2002. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 160- 161.
- Alcover C. M. (2004). *Cultura y clima organizacional*. Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid - España: McGraw-Hill Interamericana.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana
- Bass, B. (1992). *Bass y Stodgill manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook o of Leadership*. Theory, Research & Managerial Applications [traducción]. New York - EEUU: Free Press.
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima - Perú: Universidad Enrique Guzman y Valle.
- Blanchard, K. *The One Minute Manager*, Berkely Books, Nueva York, 1982. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 155-156.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Cervera, L. (2012). *Tesis Doctoral: Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* . Lima - Perú: UNMSM.

- Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Cornejo, M. (2006). *El líder*. México: Líder Editores
- De la Cruz, B., & Bernilla, P. (2017). *Tesis: Liderazgo directivo y su incidencia en la gestión institucional de la institución educativa N° 10817, Marayhuaca-Distrito de Inkahuasi - Provincia Ferreñafe-2015*. Ferreñafe-Perú: UNPRG.
- Delgado, Y. (2017). *Tesis: Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa 10054*. Chiclayo - Lambayeque: UNPRG.
- Díaz, C. (2017). *Tesis: Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud de José Olaya Chiclayo 2016*
- Drucker, P. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 154. Citado en: Münch, L. (2011).
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review Vol. 83 N° 11, 109-122.
- Goleman, D, *Inteligencia emocional*, Vergara, México, 2000. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs 161-162.
- Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Martínez Contreras, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima - Perú: PUCP.

- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. & Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Revista electrónica publicada por el instituto de investigación en educación Universidad de Costa Rica volumen 9, número 2, 1-27.
- Miers, S. y Lorenz, J. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall.
- Monteza, M. (2017). *Tesis: Liderazgo Transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016*. Lima-Perú: Facultad de Ciencias de la Educación-Universidad de Piura.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao*. Lima - Perú: USIL.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección - El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Pimienta, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.
- Ramírez, Á. & Domínguez L. (2012). *El clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de puerto vallarta*. Investigación administrativa, núm. 109, enero-junio, 21-30.
- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2017). *Relación entre el liderazgo Transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile*. Interciencia Vol. 42 N° 10, 633 - 640.
- Serrano, B, & Portalanza Ch.(2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Suma de Negocios Vol. 5 N° 11, 117-125.
- Vilchez, I. & Yarlaqué, J.(2016). *Tesis: La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la Institución*

Educativa Nacional de Varones 27 de diciembre – Lambayeque. Lambayeque-Perú: UNPRG.

Warren, B, (1970). *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Addison Wesley, México, 1970. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 152, 154.

LINKOGRAFIAS

Cervera, L. (2012). *Tesis Doctoral: Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Lima - Perú: UNMSM. [www:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2365/Cervera_cl.pdf;sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2365/Cervera_cl.pdf;sequence=1)

Morocho, L. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao*. Lima - Perú: USIL. [www:http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1242/1/2010_Morocho_Li
derazgo%20transformacional%20y%20clima%20organizacional%20de%20las%20
intituciones%20educativas%20de%20la%20Ciudad%20Sat%C3%A9lite%20Santa
%20Rosa-Regi%C3%B3n%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1242/1/2010_Morocho_Liderazgo%20transformacional%20y%20clima%20organizacional%20de%20las%20intituciones%20educativas%20de%20la%20Ciudad%20Sat%C3%A9lite%20Santa%20Rosa-Regi%C3%B3n%20Callao.pdf)

ANEXOS

ANEXOS

8.1. Encuesta

8.2. Validación de Expertos (3)



Local donde inició el funcionamiento de la Universidad Privada
TELESUP Chiclayo - Ca. Leoncio Prado N°.1098.



Local donde actualmente funciona la Universidad Privada TELESUP

Chiclayo - Av. Balta N°. 160.