

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZAN”

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UN INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO DE SALUD DE LIMA 2017”**

=====

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN GESTION EMPRESARIAL**

**TESISTA: TITO MAGNO SEGURA VÍLCHEZ
ASESOR: DR. IDO LUGO VILLEGAS**

HUANUCO – PERU

2018

DEDICATORIA

A mi familia por las enseñanzas de vida, por su apoyo permanente incondicional.

Tito Magno, SEGURA VÍLCHEZ

AGRADECIMIENTO

A mi asesor por su importante y sabia orientación, así como sus valiosos consejos, enseñanzas y ayuda.

Al profesor del curso de tesis de la Maestría por sus pertinentes enseñanzas y orientaciones teóricas y metodológicas.

Tito Magno, SEGURA VÍLCHEZ

RESUMEN

Esta investigación plantea como objetivo: Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima. El presente estudio es de tipo descriptivo y de corte transversal, se tomó como muestra a 30 trabajadores del instituto. Determinando que el liderazgo transformacional influye de manera positiva en el funcionamiento óptimo de las instituciones, como resultado se logra la mejora del servicio en los usuarios de un instituto Tecnológico Privado de Salud de Lima. Por lo que existe una correlación muy estrecha. Los resultados del trabajo de campo nos demuestran que en la institución, la mitad de los trabajadores considera transformacional a sus directivos o líderes existiendo otra mitad que no considera de esa manera. El clima organizacional es fundamental para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y cuyo efecto se verá reflejado en el crecimiento de la institución y la mejora de los servicios al estudiante, en tal sentido podemos afirmar que la hipótesis se cumple. Siendo necesario fomentar programas de capacitación en el personal de la institución tendiente al desarrollo de capacidades y habilidades que contribuyan al liderazgo organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, mejora del servicio.

SUMMARY

This research aims to: Determine the relationship between the Transformational Leadership and the Organizational Climate in the improvement of the service of a Private Higher Technological Institute of Health of Lima. The present study is of a descriptive and cross-sectional type, taken as a sample to 30 workers of the institute. Determining that the transformational leadership positively influences the optimal functioning of the institutions, as a result the improvement of the service in the users of a Private Health Technology Institute of Lima is achieved. So there is a very close correlation. The results of the fieldwork show us that in the institution, half of the workers consider their managers or leaders to be transformational, and there is another half that they do not consider in that way. The organizational climate is fundamental for the personal and professional development of its workers and its effect will be reflected in the growth of the institution and the improvement of student services, in this sense we can affirm that the hypothesis is fulfilled. It is necessary to promote training programs in the staff of the institution aimed at the development of skills and abilities that contribute to organizational leadership.

Keywords: Leadership, organizational climate, service improvement.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación plantea como objetivo: Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima. El presente estudio es de tipo descriptivo y de corte transversal, se tomado como muestra a 30 trabajadores del instituto.

El liderazgo personal es considerado uno de los hábitos de excelencia para el ser humano, **con él le da un sentido de orientación a su vida, decide primero cuáles son las cosas que se debe hacer,** además de proporcionarle sentido a la vida de cada quien, al entender que se tiene mayor necesidad de una visión, de un destino, que de un mapa; es por eso que **los líderes hacen de su vida una visión, y no una carrera**

El liderazgo está orientado a la generación de los cambios positivos a los que aspiramos; más aún, en el ámbito académico, el estudio sobre el liderazgo también atrae cada vez más atención. Muchos autores han venido trabajando en los conceptos, características, los estilos de liderazgo, etc. Orientando aunque con menos detenimiento el caso concreto del liderazgo social.

El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles.

Las conclusiones fueron:

El liderazgo transformacional influye de manera positiva en el funcionamiento óptimo de las instituciones, como resultado se logra la mejora del servicio educativo de los alumnos de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima. Por lo que existe una correlación muy estrecha. Los resultados del trabajo de campo nos demuestran que en la institución que la mitad de los trabajadores considera transformacional a sus directivos o líderes existiendo otra mitad que no considera de esa manera.

El clima organizacional es fundamental para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y cuyo efecto se verá reflejado en el crecimiento de la institución y la mejora de los servicios al estudiante, en tal sentido podemos afirmar que la hipótesis se cumple.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	vi
INTRODUCCIÓN	vii

CAPÍTULO I

1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1.	Descripción del problema	10
1.2.	Formulación del problema	13
	Problema general	13
	Problemas específicos	13
1.3.	Objetivo General y objetivos específicos	13
1.4.	Hipótesis y/o sistema de hipótesis	14
1.5.	Variables	15
1.6	Justificación e importancia	17
1.7	Viabilidad	18
1.8.	Limitaciones	20

CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO	21
2.1.	Antecedentes de la investigación	21
2.2.	Bases teóricas	24
2.3.	Definiciones conceptuales	40
2.4	Bases epistemológicas	45

CAPÍTULO III

3	MARCO METODOLOGICO	47
3.1.	Tipo de investigación	47
3.2.	Diseño y esquema de la investigación	47
3.3.	Población y muestra	48
3.4.	Instrumento de recolección de datos	49
3.5.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	49
CAPITULO IV		
4.	RESULTADOS	52
4.1.	Resultados del trabajo de campo	52
4.2.	Contrastación de las hipótesis secundarias	71
CAPITULO V		
5	DISCUSION DE RESULTADOS	73
5.1	Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas	73
5.2.	Aporte científico de la investigación	73
CONCLUSIONES		75
SUGERENCIAS		77
BIBLIOGRFÍA		78
ANEXOS		81

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

En el Perú, el Instituto “Carrión” es la institución fundadora de las especialidades técnicas que le permite Integrarse a la gran familia médica como un profesional especializado para cumplir mejor la sagrada misión de prevención, curación y atención de salud.

Desde 1968, toda su capacidad e infraestructura ha sido puesta al servicio de la educación y la salud del país, formando los Profesionales Técnicos que se requieren en el ámbito de la salud.

Figuroa, el cual ha dejado la posta al director actual, Dr. Ernesto Horna Figuroa, quien, en vista del crecimiento de la institución, se ha convertido en el Presidente del Directorio de la Corporación Educativa Carrión – Wiener, el cual está formado por el ISTP “Daniel A. Carrión”, El ISTP Norbert Wiener y la Universidad Privada Norbert Wiener.

Debido a su esfuerzo y prestigio, ha recibido la Cinta de Plata al obtener por cinco años consecutivos la Cinta Roja y Blanca a la Calidad Educativa. Además, ha tiene el reconocimiento del Ministerio de Trabajo en Capacitación de Calidad en Salud para su programa de Empleo Pro Joven. En la actualidad, consta con seis locales, los que están en: Calle Saco Oliveros 150, Lima; Av Emancipación 549, Lima; Av Arequipa 180, Lince; Av Arequipa 351, Lima; Av Arequipa 1480, Lima; Av Pethit Thouars 397, Lima.

Cuenta con cinco carreras profesionales técnicas: Farmacia, Fisioterapia y Rehabilitación, Prótesis Dental, Enfermería, y Laboratorio Clínico.

La carrera técnica en Enfermería, es una de las especialidades pioneras en el área de salud, el Profesional Técnico en Enfermería colabora estrechamente con el médico para lograr la recuperación de la salud. Esta es una carrera en la que la vocación de servicio y la creatividad le permite ofrecer múltiples posibilidades de acción no sólo en los establecimientos hospitalarios sino en centros laborales, educativos y en forma independiente. Nuestros egresados desarrollan su especialidad no solo en el Perú sino en el extranjero.

El Técnico en Laboratorio Clínico, tiene una amplia aceptación en el campo laboral, participa en el diagnóstico de enfermedades por medio del procesamiento de análisis comunes y de alta especialización, utilizando materiales y equipos de avanzada tecnología. Su capacitación se amplía al diagnóstico citológico del cáncer y programas de control de la calidad de aguas, alimentos y evaluaciones dietéticas en casos especiales; con preparación de primer nivel.

La carrera técnica de Prótesis Dental, es eminentemente práctica y de proyección independiente a nivel laboral, la especialidad de Prótesis Dental permite completar el círculo de atención, rehabilitación y recuperación de la salud oral. Capacitado en laboratorios de equipamiento moderno, el egresado de Prótesis Dental está preparado para cumplir los requerimientos de ortodoncia y prótesis dental parcial, fija y metalo-cerámica, como parte de un equipo de salud dental o en su propio taller.

La nueva carrera Técnica en Fisioterapia y Rehabilitación, prepara profesionales técnicos con capacidad para atender los diversos requerimientos en esta área, dominando Técnicas de Kinesioterapia, Masoterapia, Fototerapia e Hidroterapia y utilizando con destreza el instrumental especializado.

En lo que respecta al Técnico en Farmacia, materia de éste trabajo, forma un Profesional Técnico acorde con los momentos que la globalización y el desarrollo de la tecnología exigen. El Profesional Técnico en Farmacia de nuestro Instituto está capacitado para desempeñarse en los diferentes campos donde apoya directamente al Químico Farmacéutico, como son: las Farmacias y Boticas, la Farmacia Hospitalaria, la Industria Farmacéutica, la Industria Cosmética, las Droguerías, etc.

Centrándonos en la Carrera de Farmacia, motivo de la Investigación, se percibe un Clima Organizacional de Inseguridad, lo que se inició aproximadamente con el ingreso abrupto del nuevo Director de Farmacia ya hace tres años aproximadamente, la cual no se encuentra al nivel que la exigencia del puesto y de la altura del anterior Director, ésta percepción se traduce en:

- Falta de Planes de Trabajo
- Entrega de la Carga horaria contraria a los criterios de Evaluación
- Un trato no equivalente con todos los docentes, sin que exista para ello razón o procedimiento alguno.
- Pésimo manejo de los conflictos
- No se respeta la confidencialidad, puesto que es desde la propia cabeza de donde se deslizan los comentarios que deben ser tratados como tal.

Una explicación de éste malestar es la Falta de un Liderazgo adecuado para un grupo humano de la calidad y el nivel de la carrera de Farmacia.

Existen diferentes tipos de Liderazgo, por ello se requiere determinar el tipo actual de liderazgo que es percibido por los docentes y compararlo con el llamado liderazgo transformacional, propio de las organizaciones inteligentes y de talla mundial.

Formulación del problema

➤ **Problema general**

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima?

➤ **Problemas específicos**

¿De qué manera el Liderazgo Transformacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima?

¿De qué manera el Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima?

1.2 Objetivo General y objetivos específicos

➤ **Objetivo General**

Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima.

➤ **Objetivos específicos**

- Determinar de qué manera el Liderazgo Transformacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima.
- Determinar de qué manera el Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo del Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima

1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis

➤ **Hipótesis General**

El Liderazgo Transformacional tiene una relación decisiva en el clima organizacional e influyen en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima

➤ **Hipótesis específicas**

- a) El Liderazgo Transformacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima.
- b) El Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima.

1.3 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
V.I. Liderazgo Transformacional	Líder Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta • Actitudes • Participativo • Transformacional • Orientado
V. D. Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Actitudes • Motivaciones • Expectativas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Ausentismo • Rotación • Satisfacción laboral • Nivel de tensión

1.5 Justificación e importancia

Justificación Teórica y Científica.

La calidad del servicio educativo y la gestión en una institución tiene una relevancia social de alto contenido, en tal sentido, la utilidad metodológica y el valor teórico que aportará la investigación se considera de alto valor para las futuras investigaciones.

En tal sentido la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto a obtener plantea una conceptualización que facilita la comprensión de las capacidades de los servidores públicos en relación a la

calidad de la atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de la Victoria.

En cuanto a la utilidad metodológica de la tesis se puede garantizar que constituirá una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública de un Instituto Superior Tecnológico Privado de Salud de Lima.

Finalmente, su valor teórico estriba en que los contenidos resultantes serán aportaciones interesantes para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto, son referentes disponibles para auxiliar alguna otra investigación en el campo de los recursos humanos y sus buenas practicas.

1.6 Viabilidad

El tesista está premunido de los conocimientos necesarios para materializar el presente proyecto; que se realizará principalmente en función de la investigación de la experiencia nacional y extranjera; e igualmente se contará con una investigación de campo que se centrará en la búsqueda de casos sobre el tema en Los juzgados, fiscalías y comisarías; para tal investigación el tesista considera que la viabilidad se encuentra en función a la consecución de los recursos financieros humanos y materiales, planteados en los siguientes términos:

Recursos financieros: la investigación se sustenta principalmente en la fuente del financiamiento que brinda el propia tesista quien labora como

docente en una institución de educación superior y de tales ingresos a asignado un presupuesto importante para el logro de los fines de la presente investigación. En tal sentido la fuente de financiamiento es propio.

Recursos humanos: Para el desarrollo de la tesis, a parte del investigador principal que es el suscrito, cuenta además con el apoyo de un asesor metodológico temático y dos colaboradores de la investigación quienes apoyarán en la recolección de la información tanto nacional como extranjera.

Recursos materiales: Los recursos materiales están encaminados al acopio de los bienes necesarios e indispensables para el procesamiento avance y consecución de la presente investigación, de tal modo que tales recursos materiales tiene que ver con la bibliografía especializada con la que ya cuenta la investigadora, además de la bibliografía a la que accederá en las bibliotecas especializadas de diferentes instituciones académicas públicas y privadas de la capital; de otro lado es necesario para el procesamiento de la presentación de la tesis los bienes como:

- Bibliografía especializada
- Papel Bond A4 5 millares
- Papel periódico A4 1 millar
- Fichas bibliográficas resumen 1 millar
- Diversos útiles de escritorio (lapiceros, resaltador corrector, clip, grapas entre otros)

2.8 Limitaciones

El acceso a la doctrina especializada es muy escasa, tanto nacional como extranjera, la única fuente de mayor acceso son las editoriales y la prensa, sin embargo, este medio solo nos proporciona datos cuánticos de las víctimas de las llamadas amenazantes.

Sin embargo, se recurrirá a los diferentes medios a fin de poder formar las bases y principios del presente trabajo e investigación.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

ANTECEDENTE INTERNACIONAL

Nelsy Marien Cortés Jiménez¹, en su tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón” plantea como problema: “tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos.

Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional.

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, de la organización, exitosamente...”

Así mismo plantea como objetivo de su investigación diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”, de la Ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009.

Utiliza como método: “...La investigación se encuentra inmersa en un paradigma positivista, ya que se partió de teorías previamente seleccionadas, por lo que los hechos se observaron de una forma esperada, ya que es información que ha sido comprobada y se espera que ocurra de la misma manera; además, se analizó la información a través de programas estadísticos.

¹ Nelsy Marien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Veracruz, 2009, Tesis que para obtener el grado de: Maestra en Salud Pública, Universidad Veracruzana, Instituto de Salud Pública, Xalapa, Veracruz, México, 24 de septiembre de 2009

Se trató de detallar las cosas tal como ocurren sin buscarle una explicación que implique el involucramiento de valores por parte del investigador.

Las variables del clima organizacional se pudieron medir a través de su cuantificación y operacionalización.

Este trabajo tuvo como objetivo explicar un fenómeno, característico de este enfoque, además de que como investigador me mantuve al margen y libre de valores, por lo que no interviendré de ninguna manera en los sujetos, es decir que no se trató de interpretar su punto de vista e ir más allá de ello. Los resultados se obtuvieron a través de un cuestionario y se analizaron con programas estadísticos y como herramienta la estadística descriptiva e inferencial...”.

El investigador llega a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio.
- Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada.
- Que existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.
- El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos.
- Prevalece una sensación orgullo de pertenencia
- No existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.

Local - Nacional

Luz Emérita Cervera Cajo², en su Tesis titulada *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, plantea como problema "...El liderazgo del Director permitirá a la organización educativa mejorar la calidad educativa, pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta 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 directivo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

Más aún el buen liderazgo ejercido por parte del Director permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento en 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.

Siendo el liderazgo y el clima organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización educativa se sabe que la realidad de muchas de estas instituciones de formación tiene serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación las instituciones educativas de Los Olivos que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos,

² Luz Emérita Cervera Cajo, *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, Tesis para el optar el Grado Académico de Doctora en Educación, Universidad Nacional de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado, Lima 2012.

desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras. Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar a todos los miembros de dicha organización.”.

El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La investigadora llega a las siguientes conclusiones:

Entre alguna de las conclusiones que plantea se encuentran:

- Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
- El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

- El análisis de la diferencia entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.
- El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por I.E. indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración Individualizada y en el Total Liderazgo Transformacional, notándose que los docentes de la I.E. “Palmas Reales” y de la I.E. N° 3087 superan a los docentes de las otras instituciones educativas.

2.2 BASES TEÓRICAS:

Liderazgo Transformacional

El Modelo al que postulamos seguir es el de **Bernard M. Bass**, quien propuso 7 dimensiones de Liderazgo Transformacional; al cual, **Avolio** le añadió una dimensión más. Ellos diseñaron el cuestionario llamado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), el cual es capaz de medir tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional, llamado también psicológico.

El Clima Organizacional

En palabras de Edel³, el estudio del clima organizacional es una tarea muy compleja, por lo que llevaría mucho tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan. Para evitar esta complejidad se hace necesario especificar las variables de mayor interés. Estas variables se relacionan con la estructura y los procesos organizacionales

En nuestro tiempo, el funcionamiento eficiente de organizaciones requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo.

Ante esta situación conviene estudiar el clima organizacional, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los destinatarios de su labor. Cabe señalar que estas percepciones se traducen en actitudes: positivas en el caso de que la percepción sea favorable; si la percepción es negativa habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización.

Las organizaciones públicas deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran y para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, teniendo en cuenta su escasez. Optimizar los recursos es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que trabajan mucho con el factor

³ Edel,R; García, A; et al 2007. "Clima y Compromiso Organizacional; Eboock. España

humano, y este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones. Cabe destacar, por otra parte, que uno de los principales capitales que tiene cualquier organización es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida la efectividad de la organización.

Capacitar al personal contribuye al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios, pero además se hace necesario que se lleven a cabo actividades de intervención que periódicamente regulen el clima organizacional de las organizaciones, para facilitar la aplicación de las nuevas propuestas.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

De esta manera los integrantes de una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral. Desde esta perspectiva el clima organizacional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización.

Teorías que sustentan la importancia del clima organizacional:

De acuerdo con Brunet⁴ dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista.

La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este

⁴ Ignasi Brunet, 15 Principios de los sistemas abiertos Holismo, sinergia, organicismo y gestalt . 2004; pag 436.

mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.

Las corrientes sociopolítica y crítica afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integran todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Otra teoría del clima organizacional es la que propone Likert, también llamada de los sistemas de organización. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida

El clima organizacional es un elemento que ha adquirido gran relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional general con el clima de cada sector de la organización.

De acuerdo con el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gormman, en el año de 1960. Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito público; sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se consideran válidos elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en ambos.

No se pretende aquí agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito público y que reflejen la posición teórica del investigador.

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución: autoridades, funcionarios jerárquicos, empleados y ciudadanos.

Las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como inter-subjetivo, esto es como una vivencia diaria

entre los colaboradores de una institución, en la cual se produce un intercambio de percepciones.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento". Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

De otro lado, el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Estos dos últimos elementos, se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar. No obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, y es por ello que estos procesos tienen el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, con múltiples variables.

Si el clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a mejorarlo. Esta definición busca operacionalizar los estudios en donde se observen los resultados de la intervención.

Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima.

El clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción, y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

Retomando este orden de ideas, ya estamos en condiciones de dar una conceptualización de clima organizacional más ajustada:

Es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño.

Análisis del Clima Organizacional

Para analizar el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido

satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción

real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo, no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además, recordemos que ninguna organización es estática, por

lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

El clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Para conocer cómo funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

El analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- “Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

Del clima, se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a) “Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización;
- b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

Por lo tanto, conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom⁵, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- “Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.

⁵ Jorde-Bloom, National Association for the Education of Young Children, 1996

- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y
- oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

Es pertinente mencionar que, para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución.

3.2.3 Liderazgo y Clima Organizacional

Por lo antes descrito, podemos aventurarnos al axioma que el Líder en cualquier organización, es el que va a determinar el tipo de Clima organizacional.

3.2.3.1 Tipos de Clima

Likert⁶ propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

a). Sistema I. Autoritarismo Explotador:

⁶ Rensis Likert. Un nuevo método de gestión y dirección. 1965; Pag 357

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b). Sistema II. Autoritarismo paternalista:

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las

necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

c). Sistema III consultivo:

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

d). Sistema IV. Participación en grupo:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de

confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.

A continuación, vamos a dar una serie de conceptos que nos van a ir aproximando al desarrollo de la presente investigación.

a). Líder

La idea general que tienen los colaboradores de sus superiores es que son unos “manda más” (ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas, etc.).

Ello debería preocupar a los altos mandos en generar una imagen, que sus colaboradores la estimen como un colaborador más, orientador, generador de confianza; aceptación del grupo de trabajo, buen comunicador, que apoye y ayude, que transmita seguridad.

Es propicio recordar, que el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas, el que forja un clima tal que propicie el desarrollo de iniciativas y creatividad, es el que fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y,

especialmente, es el artífice de la creación de un espíritu de pertenencia al grupo.

Sin embargo, el líder, como ser humano que es, tiene defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, introspección, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los otros para conseguir el éxito.

b). Liderazgo

A continuación, se presentan una serie de definiciones sobre el liderazgo, según algunos autores:

Chiavenato, Idalberto⁷ , destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Según Koontz y Wehrich⁸, la teoría del camino-meta postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esa meta y eliminar obstáculos. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en una gran variedad de situaciones.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

⁷ Chiavenato, Idalberto. 2006. "Introducción a la Teoría general de la administración; Mc Graw- Hill. España.

⁸ Koontz y Wehrich. 2003. "Administración. Una perspectiva global; Mc Graw- Hill. España

1. En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bien estar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.
2. El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.
3. El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El liderazgo orientado a los logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzaran elevadas metas.

c). Líder transformacional

Según Koontz y Weihrich⁽⁵⁾ los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

El líder no se basa en la persona que toma las decisiones en si, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las

personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

El liderazgo transformador pretende un líder que, considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Según Ponce⁹, los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska-Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (**Full Range Leadership FRL**), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del

⁹ Reyes Ponce, Agustín. 2007. "El Análisis de Puestos; Editorial Limusa. México

transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:

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

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

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

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados,

aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

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

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

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

Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y

la conducta de ese líder. La frase representativa es: "Si cree que es correcto, entonces..."

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa - cualitativa. Primero se describió los hechos en números y luego se explican sus aspectos cualitativos.

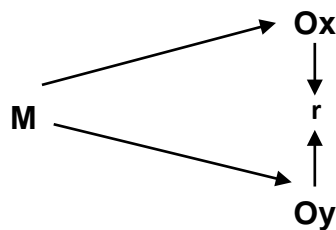
Por su nivel de explicación fue una investigación de tipo descriptiva.

3.2 Diseño y Esquema de la Investigación

El tipo de diseño descriptivo, no experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.

El esquema del diseño fue el siguiente:

Especificaciones:



m = Representa la muestra con quien o en quien se realizó el estudio.

Ox, Oy, = Representa la información de interés relevante que se recogió de la muestra de estudio.

r = Representa el grado de relación entre las variables

3.3 Población y muestra

Población

La Población está conformada por los trabajadores del Instituto Daniel Alcides Carrión (Instituto único tomado) y su número asciende a 60 personas. Septiembre de 2016.

Muestra

El Universo de estudio está representado por la población de 30 personas del personal del Instituto Daniel Alcides Carrión, Lima.

Tipo de muestra:

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico, donde el investigador establece criterios para seleccionar la muestra.

3.3 Instrumentos de recolección de datos

- a) Guía de Encuesta
- b) Cuestionario

3.4 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Técnicas de recolección de datos.

El presente trabajo tiene previsto, la utilización de las siguientes técnicas específicas de la investigación:

a) Técnica de la Observación

- * **Directa:** Son aquellas que provienen de una selección de Resoluciones del Instituto.

b) Técnica de la Encuesta.

Se utilizó el cuestionario como instrumento, la misma que permitió obtener la información necesaria para el presente trabajo de investigación, recogiendo los datos de los docentes, así como la técnica de la entrevista a personas involucradas con el problema de la investigación.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección:

- ✓ El Cuestionario.

a) Instrumentos de procesamiento de datos

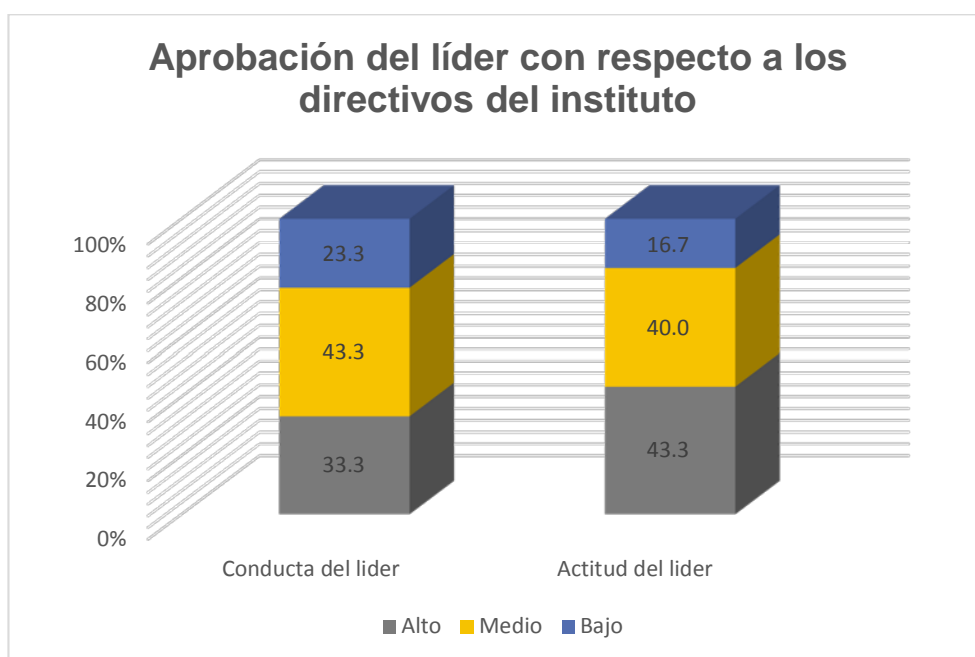
- ✓ Tabla estadística

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Resultados del trabajo de campo

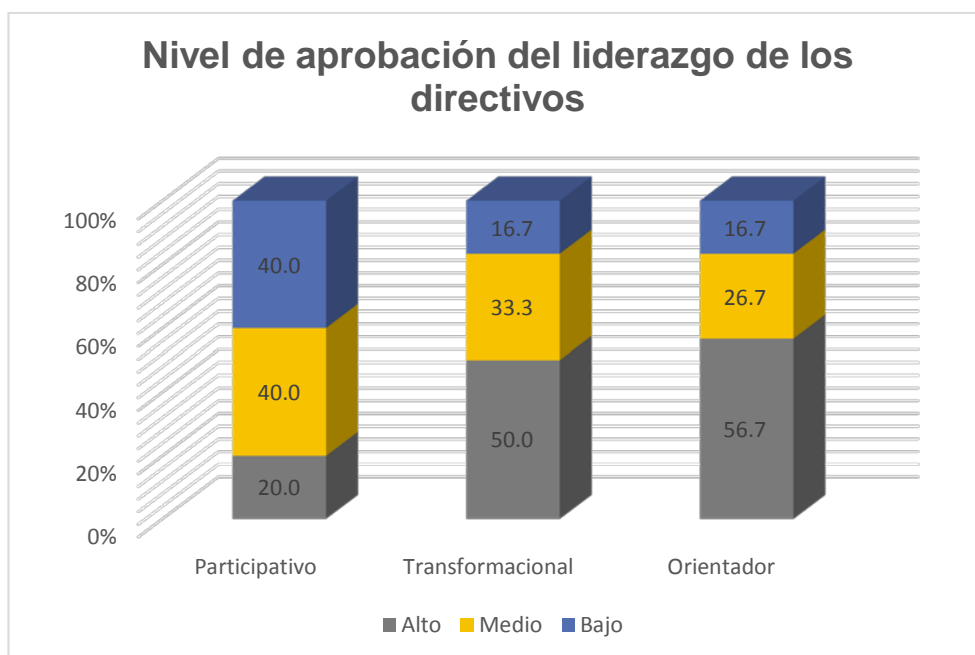
Gráfico N° 01. Desempeño en la conducta y actitud del líder



Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta de sobre la aprobación como líder de los directivos del instituto el personal ha respondido que el 33.3% tiene una aprobación alta, un 43 media y un 23.3% baja; en cuanto a la actitud del líder el 43.3% tiene una aprobación alta, un 40% media y un 16.7% baja. De esto resultados, se infiere que existe una percepción medianamente favorable ante el accionar del líder.

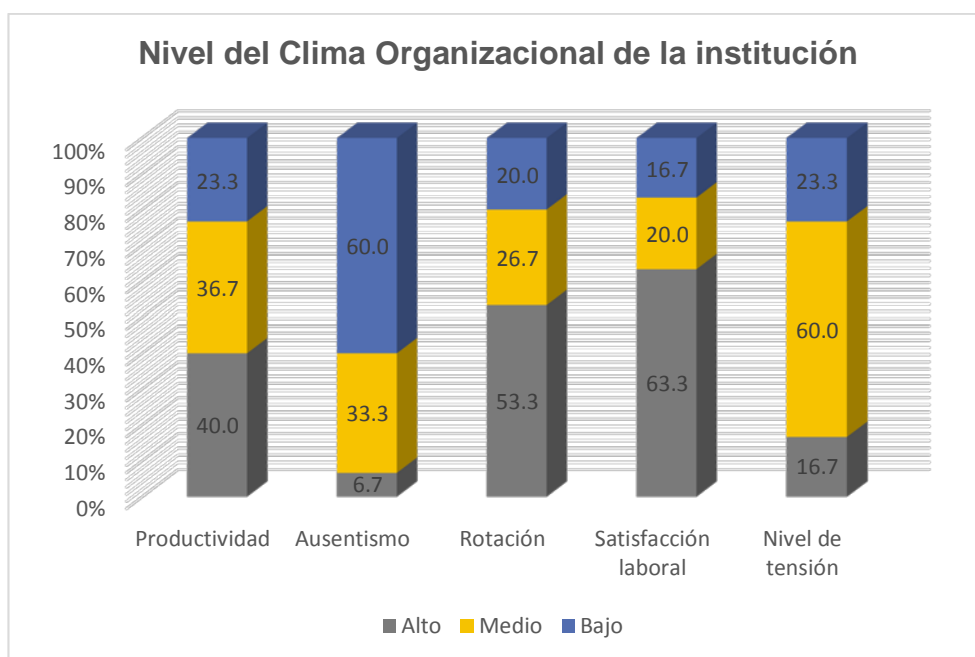
Gráfico N° 02. Desempeño de los directivos en los diferentes niveles de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta sobre el nivel participativo de los directivos el 40% respondió es el nivel de aprobación es medio, 40% bajo y solo un 20% alto; Frente a la pregunta sobre si sus directivos son transformacionales el 50% dice que es alto, el 33.3% medio y el 16.7% bajo; Sobre si sus directivos son orientadores el 56.7% dijo que el nivel es alto, el 26.7% medio y un 16,7% bajo. Se infiere que la precepción del liderazgo tiene una visión mayormente transformacional y orientativa, propiciando con ello un clima favorable para el desarrollo de los procesos propios de la organización.

Figura N° 03 Clima organizacional en la institución



El nivel del clima organizacional dentro la institución, en el aspecto de productividad manifiestan es Alto un 40%, medio 36.7% y 23.3% bajo; en el aspecto del ausentismo es 6.7% alto, 33.3% medio y 60% bajo; en relación a la rotación de personal el 53.3% es alto, 26.7% medio y 20% bajo; Con relación a la satisfacción laboral 63.3% es alto, 20.00% medio y 16.7% bajo; finalmente el nivel de tensión el 16,7% es alto, el 60.00% medio y 23.3% bajo.

Tomando en consideración los tipos de clima, según Likert, puede decirse que esta institución presenta un clima de tipo autoritario explotador, ya que al observar un índice productivo menor a la media, afectado posiblemente por la alta rotación de las personas en sus puestos de trabajos, ya que al no permanecer mucho tiempo en los cargos no existe el tiempo suficiente para un entrenamiento adecuado y para poner en práctica los conocimientos adquiridos, a su vez, pudiera estar afectando la productividad el alto índice de insatisfacción laboral que se percibe de los sujetos analizados aunado a un nivel medio de tensión relacionada a las labores efectuadas.

CAPÍTULO V

5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

El liderazgo personal es considerado uno de los hábitos de excelencia para el ser humano, con él le da un sentido de orientación a su vida, decide primero cuáles son las cosas que se debe hacer, además de proporcionarle sentido a la vida de cada quien, al entender que se tiene mayor necesidad de una visión, de un destino, que de un mapa; es por eso que los líderes hacen de su vida una visión, y no una carrera, con esa concepción se ha orientado las encuestas a fin de tener la opinión de los trabajadores del instituto en la que se obtuvo los siguientes resultados: El 33.3% tiene una aprobación alta, un 43 media y un 23.3% baja; en cuanto a la actitud del líder el 43.3% tiene una aprobación alta, un 40% media y un 16.7% baja.

El liderazgo está orientado a la generación de los cambios positivos a los que aspiramos; más aún, en el ámbito académico, el estudio sobre el liderazgo también atrae cada vez más atención. Muchos autores han venido trabajando en los conceptos, características, los estilos de liderazgo, etc. Orientando aunque con menos detenimiento el caso concreto del liderazgo social. Frente a la pregunta sobre el nivel participativo de los directivos el 40% respondió es el nivel de aprobación es medio, 40% bajo y solo un 20% alto; Frente a la pregunta sobre si sus directivos son transformacionales el 50% dice que es alto, el 33.3%

medio y el 16.7% bajo; Sobre si sus directivos son orientadores el 56.7% dijo que el nivel es alto, el 26.7% medio y un 16,7% bajo.

El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles. Los resultados de la encuesta en la institución fueron las siguientes: El nivel del clima organizacional dentro la institución, en el aspecto de productividad manifiestan es Alto un 40%, medio 36.7% y 23.3% bajo; en el aspecto del ausentismo es 6.7% alto, 33.3% medio y 60% bajo; en relación a la rotación de personal el 53.3% es alto, 26.7% medio y 20% bajo; Con relación a la satisfacción laboral 63.3% es alto, 20.00% medio y 16.7% bajo; finalmente el nivel de tensión el 16,7% es alto, el 60.00% medio y 23.3% bajo.

5.2 Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.

La hipótesis planteada fue el Liderazgo Transformacional tiene una relación decisiva en el clima organizacional e influyen en el mejoramiento del servicio educativo, la misma que presenta altas y medias con relación a la conducta y actitud del líder de la institución, así mismo con relación al liderazgo del líder en sus dimensiones de participativo, transformacional y orientador se evidencian niveles medios y altos de aceptación, lo que nos conlleva a deducir que los lideres están bien encaminados por lo tanto se cumplen las hipótesis principal y la primera hipótesis específica.

Así mismo podemos afirmar que se cumple la hipótesis en la que se afirma que el Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo debido a que en sus resultados debido a que presentan niveles altos y medios.

5.3 Aporte científico de la investigación.

Capacitar al personal contribuye al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios, pero además se hace necesario que se lleven a cabo actividades de intervención que periódicamente regulen el clima organizacional de las organizaciones, para facilitar la aplicación de las nuevas propuestas.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

CONCLUSIONES.

1. El liderazgo transformacional influye de manera positiva en el funcionamiento óptimo de las instituciones, como resultado se logra la mejora del servicio educativo de los alumnos de farmacia del instituto Daniel A. Carrión. La mayoría de los trabajadores considera transformacional a sus directivos o líderes existiendo otra mitad que no considera de esa manera.
2. El clima organizacional es fundamental para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y cuyo efecto se verá reflejado en el crecimiento de la institución y la mejora de los servicios al estudiante.
3. De acuerdo a los resultados, el tipo de clima, según Likert, es de tipo autoritario explotador, observándose un índice productivo menor a la media, afectado posiblemente por la alta rotación de las personas en sus puestos de trabajos. También se infiere pudiera estar afectando la productividad el alto índice de insatisfacción laboral que se percibe de los sujetos analizados aunado a un nivel medio de tensión relacionada a las labores efectuadas.

SUGERENCIAS

1. Desarrollar el liderazgo y el clima organizacional en el Instituto Tecnológico Daniel A. Carrión, a fin de mejorar el servicio educativo.
2. Fomentar programas de capacitación en el personal de la institución tendiente al desarrollo de capacidades y habilidades que contribuyan al liderazgo un. excelente clima organizacional

BIBLIOGRAFÍA

1. Molero, Fernando. Cuadrado, Isabel. Navas, Marisol y Morales, J. Francisco. ¿Es realmente diferente el liderazgo transformacional? Una comparación de las relaciones y efectos del liderazgo transformacional con otros estilos tradicionales de liderazgo. Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED) y Universidad de Almería. 2008
Disponible en:
http://www.infocoponline.es/view_article.asp?id=1677
2. Mendoza Torres, Martha. Ortiz Riaga Carolina. El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Universidad Militar Nueva Granada y Universidad Militar Nueva Granada respectivamente. REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Volumen X IV - No. 1, Junio de 2006
3. Chiavenato, E. *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill, (1995)
4. Molero, Fernando; Morales, Francisco; Cuadrado, Isabel y Navas, Marisol. 2008. ¿Es realmente diferente el liderazgo transformacional? una comparación de las relaciones y efectos del liderazgo transformacional con otros estilos tradicionales de liderazgo, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Universidad de Almería. España.
5. Bernal Agudo, José Luis. 2008. "Liderar el cambio: el Liderazgo Transformacional; del Dpto. de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. España.
6. Koontz y Weihrich. 2003. "Administración. Una perspectiva global; Mc Graw- Hill. España.
7. Reyes Ponce, Agustín. 2007. "El Análisis de Puestos; Editorial Limusa. Mexico.

8. Edel,R; García, A; et al 2007. "Clima y Compromiso Organizacional; Eboock. España.
9. Ignasi Brunet, 15 Principios de los sistemas abiertos Holismo, sinergia, organicismo y gestalt . 2004; pag 436.
10. Jorde-Bloom, National Association for the Education of Young Children, 1996.
11. Rensis Likert. Un nuevo método de gestión y dirección. 1965; Pag 357

ANEXO

ANEXO N° 1 FICHA DE ENCUESTAS PARA TESIS DE MAESTRÍA

<p><i>UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN</i> <i>ESCUELA DE POSGRADO</i></p>	
<p>TESIS: “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO DE SALUD DE LIMA 2017”</p>	
<p>Agradeceré a usted responder este breve y sencillo cuestionario, pues su aporte será muy importante para el logro del siguiente objetivo</p>	<p>OBJETIVO: Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Tecnológico Privado de Salud de Lima 2017.</p>
<p>GENERALIDADES: La información será utilizada en forma confidencial anónima y acumulativa por lo que agradeceremos a las personas entrevistadas se proporcione información veraz, a fin de que sean realmente útiles para la investigación.</p>	<p>INFORMANTES: la presente encuesta está dirigida a los docentes y alumnos del Instituto Tecnológico Privado de Salud de Lima</p>
<p>ENCUESTADOR: Tito Magno, SEGURA VÍLCHEZ</p>	

1.- ¿Cómo considera la conducta de sus directivos como líder?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

2.- ¿Cómo considera la actitud de sus directivos como líder?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

3.- ¿Cuál es el desempeño de los directivos en el desempeño de su liderazgo en la dimensión participativa?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

4. ¿Cuál es el desempeño de los directivos en el desempeño de su liderazgo en la dimensión transformacional?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

5. ¿Cuál es el desempeño de los directivos en el desempeño de su liderazgo en la dimensión orientador?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

6. ¿Dentro de su institución como percibe el clima organizacional a nivel de productividad?
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
7. ¿Dentro de su institución como percibe el clima organizacional a nivel de ausentismo?
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
8. ¿Dentro de su institución como percibe el clima organizacional a nivel de rotación?
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
9. ¿Dentro de su institución como percibe el clima organizacional a nivel de satisfacción laboral?
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
10. ¿Dentro de su institución como percibe el clima organizacional a nivel de nivel de tensión?
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo

MATRIZ DE CONSISTENCIA

VARIABLES	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA
<p>Liderazgo Transformacional</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿De qué manera el Liderazgo Transformacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017?</p> <p>¿De qué manera el Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Determinar de qué manera el Liderazgo Transformacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017. 2) Determinar de qué manera el Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017 	<p>Hipótesis principal</p> <p>El Liderazgo Transformacional tiene una relación decisiva en el clima organizacional e influyen en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017</p> <p>Hipótesis específica</p> <p>El Liderazgo Transformacional influye en el mejoramiento del servicio educativo del Instituto Daniel A. Carrión – Lima 2017.</p> <p>El Clima Organizacional influye en el mejoramiento del servicio educativo de un Instituto Superior Tecnológico Privado de salud de Lima 2017.</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa - cualitativa.</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>El diseño empleado fue el No Experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.</p> <p>Población:</p> <p>La Población de trabajadores del Instituto Daniel Alcides Carrión es de 60 entre nombrado y contratados a setiembre de 2016.</p> <p>Muestra:</p> <p>El Universo de estudio está representado por la población de 30 personas del personal del Instituto Daniel Alcides Carrión, Lima.</p>