

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN



TESIS

Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

AUTORAS:

Br. Alemán Requejo, Diana Liz
Br. Yacila Caballero, Yolanda

AREA : Ciencias Sociales

SUB-AREAS : Ciencias Políticas

DISCIPLINA : Administración Pública

ASESOR:

Mg. Armestar Amaya, Alex Alfreh

TUMBES, PERÚ

2019



Universidad Nacional de Tumbes
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Administración

**Comportamiento organizacional y su influencia en el
liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de
Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.**

Tesis para optar el título de Licenciado en Administración

Autoras

Br. Alemán Requejo, Diana Liz

Br. Yacila Caballero, Yolanda

Asesor

Mg. Armestar Amaya, Alex Alfreh

Tumbes, Perú

2019

Declaración de originalidad

Diana Liz Alemán Requejo y Yolanda Yacila Caballero; declaramos que:

Los resultados reportados en esta tesis, son producto de nuestro trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaramos que hasta donde conocemos no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmamos que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de nuestra propia autoría. Declaramos, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de nuestro propio trabajo con la dirección y apoyo de nuestro asesor de tesis y nuestro jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.



.....
Br. Diana Liz Alemán Requejo
DNI N°71309572



.....
Br. Yolanda Yacila Caballero
DNI N°47729427



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN A LAS BACHILLERES EN ADMINISTRACIÓN: DIANA LIZ ALEMÁN REQUEJO y YOLANDA YACILA CABALLERO.

Habiendo verificado y comprobado que las sustentantes cuentan con el grado académico de bachiller en Administración; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las diez horas del martes tres de setiembre de dos mil diecinueve, en el Centro Académico de Formación Tecnológica de la Universidad Nacional de Tumbes - CAFTUNT, se reunieron los miembros del jurado calificador Dr. GILMER RUBÉN MURGA FERNÁNDEZ (**Presidente**); Mg. JOSÉ VITERBO ÁLAMO BARRETO (**Secretario**); M.Sc. RAÚL ALFREDO SÁNCHEZ ANCAJIMA (**vocal**) y Mg. ALEX ALFRETH ARMESTAR AMAYA (**Asesor**), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: **"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE TUMBES, 2018"**, para optar el título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

APROBADO - BUENO

Siendo las 11:15 del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

Dr. GILMER RUBÉN MURGA FERNÁNDEZ
Presidente

Mg. JOSÉ VITERBO ÁLAMO BARRETO
Secretario

M.Sc. RAÚL ALFREDO SÁNCHEZ ANCAJIMA
Vocal

Mg. ALEX ALFRETH ARMESTAR AMAYA
Asesor



Dedicatoria

Gracias Señor, nuestro creador, Gracias por darme la sabiduría y fortaleza sin reproches, para hacer posibles mis logros profesionales. A mis queridos padres, orgulloso, de su generosidad y formarme con una educación basada en valores.

Agradecimiento

=====

A mi Alma Mater, a mis profesores por impartirme grandes conocimientos, dentro de ello ética y valores, que contribuyeron a mi formación de ser una buena ciudadana y profesional

=====

Br. Alemán Requejo, Diana Liz

Dedicatoria

=====

A Dios, el todopoderoso, por su misericordia y brindarme la oportunidad de cristalizar mis anhelos profesionales. A mis padres, por su apoyo incondicional y confiar en mí, formándome como una persona con gran vocación de servicio a la sociedad

. =====

Agradecimiento

=====

A mi Alma Mater “Universidad Nacional de Tumbes”. A mis profesores por su gran formación como profesional y como persona con comportamiento ético.

=====

Br. Yacila Caballero, Yolanda

CERTIFICACIÓN

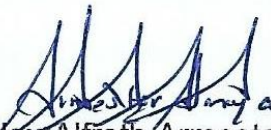
Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya, Docente de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento Académico de Administración.

CERTIFICA:

Que el Proyecto de Tesis:

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE TUMBES, 2018.**

Presentado por los alumnos de la Facultad Ciencias Económicas de la Escuela Académica profesional de Administración: **Diana Liz Alemán Requejo** y **Yolanda Yacila Caballero**; ha sido asesorado y revisado por mi persona, por tanto queda autorizado para su presentación e inscripción a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.



Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya

Asesor del Proyecto de Tesis



Universidad Nacional de Tumbes
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Administración

**Comportamiento organizacional y su influencia en el
liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de
Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (*presidente*)

Mg. Álamo Barreto, José Viterbo (*secretario*)

Mg. Sánchez Ancajima, Raúl Alfredo (*vocal*)

Tumbes, Perú

2019



Universidad Nacional de Tumbes
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Administración

**Comportamiento organizacional y su influencia en el
liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de
Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.**

**Las suscritas declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma.**

Br: Alemán Requejo, Diana Liz (Autora) *Alemán Liz*

Br: Yacila Caballero, Yolanda (Autora) *Yacila Caballero*

Mg. Armestar Amaya, Alex Alfrehth (Asesor) *Armestar Amaya*

Tumbes, Perú

2019

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.	16
CAPITULO I	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Situación problemática	18
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Justificación	20
1.3.1. Por su implicación práctica.....	20
1.3.2. Por su valor teórico	20
1.3.3. Por la unidad metodológica	20
1.3.4. Justificación social.....	20
CAPITULO II	21
REVISION DE LITERATURA	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Bases teórico – científicas.....	30
2.2.1. Liderazgo.	30
2.2.1.1. Líderes y equipos en las organizaciones.	33
2.2.1.2. Cómo ampliar el contexto del liderazgo.	33
2.2.1.3. Liderazgo transformacional.	35
2.2.1.4. Dimensiones del liderazgo transformacional.	44
2.2.2. Comportamiento organizacional.....	46
2.2.2.1. Los tres niveles del Comportamiento organizacional.	47
2.2.2.2. Retos y oportunidades del Comportamiento Organizacional.	48
2.2.2.3. Utilidades del Comportamiento organizacional.	50
2.3 Definiciones de términos básicos.....	53
CAPITULO III	55
MATERIAL Y MÉTODOS.....	55
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	55
3.1.1. Tipo de investigación.....	55
3.1.2. Diseño de investigación.	55

3.2. Población, muestra y muestreo.....	56
3.2.1. Población.....	56
3.2.2. Muestra.....	56
3.2.3. Muestreo.....	56
3.3. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	57
3.3.1. Métodos de investigación.....	57
3.3.2. Técnicas de recolección de datos.....	58
3.3.3. Instrumentos.....	58
3.3.3.1. Validación del instrumento de recolección de datos.....	59
3.4. Formulación de la hipótesis.....	60
3.4.1. Hipótesis general.....	60
3.4.2. Hipótesis específicas.....	60
3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	61
3.5.1. Recolección de datos.....	61
3.5.2. Procesamiento de datos.....	61
3.5.3. Análisis de datos.....	62
3.6. Variables y operacionalización.....	62
3.6.1. Variables.....	62
3.6.2. Operacionalización de variables.....	63
CAPITULO IV.....	65
RESULTADOS Y DISCUSION.....	65
4.1. Resultados.....	65
4.2. Discusión.....	71
CAPITULO V.....	74
CONCLUSIONES.....	74
CAPITULO VI.....	75
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos	59
Tabla 2. Estadísticos de Fiabilidad.....	60
Tabla 3. Relación entre Comportamiento Organizacional y Liderazgo.....	65
Tabla 4. Correlación entre Comportamiento Organizacional y Liderazgo.	66
Tabla 5. Relación entre Desarrollo de Capacidades y Liderazgo.....	66
Tabla 6. Correlación entre Desarrollo de Capacidades y Liderazgo.	67
Tabla 7. Relación entre Valores Centrales y Liderazgo.	67
Tabla 8. Correlación entre Valores Centrales y Liderazgo.	68
Tabla 9. Relación entre Orientación y Liderazgo.....	68
Tabla 10. Correlación entre la Orientación y el Liderazgo.....	69
Tabla 11. Relación entre la Visión y Liderazgo	69
Tabla 12. Correlación entre la Visión y el Liderazgo.	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	82
Anexo 2. Matriz de operacionalización.....	83
Anexo 3. Autorización para ejecución de proyecto de tesis	84
Anexo 4. Consentimiento informado	85
Anexo 5. Cuestionario	86

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes, 2018. La investigación fue de carácter de tipo descriptivo - correlacional, porque puso de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, así como la asociación directa que existe entre las variables. En este proyecto fue conveniente utilizar un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, toda vez que no existió manipulación. Se utilizó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios de 20 y 24 preguntas en escala de Likert. La población estuvo constituida por los trabajadores administrativos nombrados y contratados permanentes, que asciende a un total de 40 trabajadores entre funcionarios, servidores administrativos que laboran en la (UGEL) de Tumbes, 2018 y se encuentran en la planilla de la institución. De acuerdo a los resultados de la investigación existió influencia positiva y directa del comportamiento organizacional en el liderazgo. El desarrollo de capacidades en la variable liderazgo tuvo un nivel regular en la escala de valores. La influencia de los valores centrales en la variable liderazgo presentaron un nivel bajo de las respuestas registradas. El indicador orientación alcanzó un nivel bajo en la influencia con la variable Liderazgo. Finalmente el indicador de la Visión fue de nivel regular con el 42,5 % de las respuestas en la variable liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de gestión Educativa (UGEL) Tumbes.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, liderazgo, capacidades, cambio, visión y valores.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of organizational behavior on the leadership of the administrative workers of the Local Educational Management Unit (UGEL) Tumbes, 2018. The research has a descriptive - correlational nature, because it will highlight the current characteristics presents a certain phenomenon, as well as the direct association that exists between the variables. In this project it has been considered convenient to use a non-experimental research design, of transversal type, since there will be no manipulation. The survey technique was used with two questionnaires of 20 and 24 questions on a Likert scale. The population will consist of administrative workers appointed and hired permanent, amounting to a total of 40 workers among officials, administrative servants who work in the Local Educational Management Unit (UGEL) of Tumbes, 2018 and are in the form of the institution. Results, according to the results of the research, there is a positive and direct influence of the organizational behavior in the leadership. The development of capacities in the variable leadership had a regular level in the scale of values. The influence of the core values on the leadership variable presented a low level of the registered responses. The Orientation indicator reached a low level of influence with the Leadership variable. Finally, the indicator of the Vision was of a regular level with 42.5% of the answers in the variable Leadership of the administrative workers of the Education Management Unit (UGEL) Tumbes.

Keywords: Organizational behavior, leadership, capacities, change, vision and values

INTRODUCCIÓN.

El presente estudio, exterioriza información que permite evidenciar un hecho suscitado en la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL), contribuyendo al enriquecimiento del conocimiento en esta línea de la investigación, que servirá de referencia para posteriores investigaciones, su relevante información de sus resultados obtenidos servirán de guía a los funcionarios y trabajadores administrativos adoptando nuevas actitudes laborales y pensar en una entidad corporativa, con sentido de pertenencia, que se oriente a brindar un excelente servicio al público externo e interno.

En la actualidad el que los gerentes y administradores comprenden el comportamiento organizacional, se ha vuelto sumamente importante debido a los constantes retos y desafíos a los que enfrentan y ante los cuales deben responder eficientemente. Los gerentes de hoy se han dado cuenta de lo importante que es mantener ciertos estándares de calidad y productividad. Para ello, se deben incluir e involucrar a los empleados en todo lo que concierne a la administración de la calidad y la reingeniería de procesos. El servicio al cliente es considerado un método eficaz para distinguirse de otras organizaciones y lograr la satisfacción del cliente, escenario laboral que no es ajena la UGEL, Tumbes, planteándose como problema general: ¿Cuál es influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la UGEL de Tumbes, 2018?. El comportamiento refiere a los efectos que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, para mejorar la eficacia organizacional y el liderazgo a la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana; para darle respuesta al problema se formula la hipótesis: “El comportamiento organizacional tiene influencia positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la (UGEL) de Tumbes, 2018”. El objetivo general del trabajo es determinar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de (UGEL), para su consecución es necesario determinar la influencia del

desarrollo de capacidades, de los valores centrales, la orientación al cambio, y la visión en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la (UGEL). El estudio es descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y transversal, la muestra intencional del orden de los 40 trabajadores administrativos, Aplicándose una encuesta, basada en un cuestionario con interrogantes valorados con la escala de Likert, relacionadas a las variables comportamiento organizacional y liderazgo, El procesamiento de los datos se empleó el Statistical Package for the Social Sciences – SPSS; para su ejecución y desarrollo se emplearon los métodos de análisis, síntesis, inducción y deducción, que permitieron explicar de manera coherente, el propósito de la investigación.

El presente trabajo ha sido estructurado en nueve capítulos, como se describe: En el capítulo 1, se precisa la introducción que contiene la importancia, el problema, la hipótesis y los objetivos de la investigación. En el capítulo 2, se presenta el marco de referencia del problema constituido por los antecedentes de la investigación, el fundamento teórico y la definición de términos básicos; es el fundamento teórico de las variables de estudio. En el capítulo 3, se identifica el material y métodos, que indica el procedimiento seguido para su ejecución, estructurándose en tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, la población, muestra y muestreo, los métodos y las técnicas de investigación, el procesamiento y análisis de datos. En el capítulo 4, se presentan los resultados, donde se observa los hallazgos más importantes de la investigación relacionados el objetivo general y los específicos. En el capítulo 5, contiene la discusión, acápite donde se realiza el análisis de los resultados producto de la aplicación del diseño metodológico, contrastándose con otras investigaciones. En el capítulo 6, se muestran las conclusiones, que ha permitido dar respuesta al problema de investigación, contrastar la hipótesis y lograr los objetivos del estudio. En el capítulo 7, contiene las recomendaciones, que precisa las propuestas de mejora y su posible aplicación. En el capítulo 8, se citan las referencias bibliográficas, en el capítulo 9, está constituidos por los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

El comportamiento organizacional está vinculado con el liderazgo gerencial de los directivos, lo cual permitirá promover un clima de laboral armónico para el conjunto de trabajadores, permitiendo cubrir las expectativas y necesidades del conjunto de trabajadores y de la comunidad, sin ocasionar distorsiones ni presiones que modifiquen el verdadero sentido de los objetivos educacionales.

En consecuencia, para lograr la excelencia, la educación debe responder a las exigencias de la integración nacional y a las exigencias puntuales de comunidades reales del ámbito rural y urbano, las mismas que tienen su cultura propia y es así como se espera sensibilizar a todos para tomar conciencia de la diversidad respetando a los demás ya sean sus vecinos más cercanos, de los docentes o de los habitantes de una región o de un país.

Desde luego, se puntualiza que la educación está inmersa en un constante cambio de paradigmas los que exigen de la práctica gerencial un enmarque nuevo, el cual le permita incluirse en una síntesis emergente para dar respuestas a situaciones problemáticas e imprevistas.

En ese contexto, Peter Senge (citado en Zamora, 2009) señala que “es impostergable que la educación y los gerentes de recursos humanos se muevan dentro de modelos mentales, representaciones e imágenes nuevas, por esta razón es urgente un cambio de paradigmas” (p.8), cambio de paradigma educacional que induce a intervenir la cultura escolar, en su contenido como en su estructura organizativa, en su metodología de trabajo colocando a la institución educativa apta para reincorporarse al proceso de reformas, lo cual significa hacer un ajuste a los cambios organizacionales propuestos.

El citado cambio implica hacer un cambio en la organización a la unidad educativa, asentada en la idea de tener un comportamiento organizacional del gerente, con el cual se encuentre la respuesta, a la función del plantel, en consecuencia la clase de instituciones esperadas.

La dirección debe incentivar, conducir e influenciar a los empleados dentro de la institución para el logro de los objetivos educacionales y el gerente tiene la responsabilidad fundamental de lograr la realización del trabajo, iniciar la acción y suministrar información a sus subordinados.

De manera particular, el comportamiento organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, se convierte en la fuente generadora de liderazgo entre los trabajadores administrativos para que en una práctica sana, se impulse, liderazgo ejercido por los directivos debe estar enfocado, en la búsqueda de la mejora permanente en la calidad de la educación impulsada desde la UGEL a las instituciones educativas del ámbito de la Provincia de Tumbes, por cuyo motivo, su gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos claro dirigidos a este propósito y así convertir a las instituciones educativa del ámbito tumbesino en un ente fundamentado en una cultura organizacional de calidad.

El liderazgo que se pueda desarrollar en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, depende en gran medida del comportamiento organizacional de sus trabajadores, siendo este uno de los factores claves para el mejor cumplimiento del desarrollo de una educación de calidad y el ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes.

1.2. Formulación del problema

Por las razones antes expresadas nos interesó indagar sobre:

¿Cómo influye el comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018?

1.3. Justificación

El propósito de este trabajo investigativo, es indagar sobre la forma en que el comportamiento organizacional puede determinar el tipo de liderazgo entre los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes para que de esa manera se pueda impulsar de mejor manera el trabajo administrativo que impulse la gestión educativa en el ámbito de la Provincia de Tumbes.

1.3.1. Por su implicación práctica

Los resultados de la investigación, será de gran ayuda para las autoridades educativas del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la provincia de Tumbes, ya que permitirá conocer a profundidad como puede determinar el comportamiento organizacional el tipo de liderazgo entre ,os trabajadores de la UGEL, así como las causas y sus efectos.

1.3.2. Por su valor teórico

Dentro de esta investigación se busca fomentar el liderazgo entre los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, a partir de una buena definición del comportamiento organizacional.

1.3.3. Por la unidad metodológica

La presente investigación desarrolla un método e instrumentos para medir las variables en estudio, que pueden servir de modelo para aplicarlo a otras instituciones que necesiten conocer las causas del consumo de estupefacientes y los efectos que puedan ocasionar en el rendimiento académico.

1.3.4. Justificación social

La presente investigación beneficiará a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y como lógica consecuencia, los resultados positivos redundarán en beneficio de la comunidad estudiantil y por ende de las familias del ámbito de la UGEL Tumbes.

CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. Antecedentes.

Después de una minuciosa revisión bibliográfica se ha encontrado investigaciones que guardan relación con el presente, las mismas que han sido realizadas en diferentes contextos.

Para los autores Peñaherrera, Ballesteros, Santamaria, & Santamaria (2015)) en su tesis titulada:

“Influencia del Plan del Buen Vivir en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales: Análisis del Sector Calzado Provincia de Tungurahua” su objetivo fue responder al cuestionamiento de qué habilidades gerenciales han desarrollado los administradores aprovechando las potencialidades del Plan de Buen Vivir, y también como han variado las características de los gerentes o propietarios. El sector del calzado en Tungurahua ha crecido con la participación de empresas, microempresas y artesanos, debido al impulso a la producción nacional y al cambio de la matriz productiva. Una de las razones ha sido las habilidades gerenciales propuestas por los gerentes de este sector debido a la influencia del Plan de Buen Vivir. Se aplicaron encuestas a los gerentes de la industria del calzado, determinándose que las habilidades gerenciales se relacionan con el nivel de preparación y conocimiento del sector, habiendo oportunidad para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y aprovechamiento de las potencialidades de las políticas para el crecimiento empresarial. Este trabajo se relaciona con el tema investigación debida que aporta conocimiento para ejercer un mejor liderazgo en una organización mediante las potencialidades de las habilidades gerenciales a través de la influencia del Plan de Buen vivir.

Para el tesista Cruz (2018)) en su investigación titulada:

”Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018”, su objetivo fue determinar la relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. La investigación fue de tipo descriptiva – correlacional, de diseño no experimental transversal, la muestra estuvo conformada por los gerentes de las empresas asociadas haciendo un total de 141 encuestados. Se aplicaron dos instrumentos; para medir los valores personales, la escala de valores personales de Schwartz validado por Medina (2011) y para medir los estilos de liderazgo, el cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass aplicado por Martínez (2007), ambos instrumentos fueron validados por tres expertos, la confiabilidad del instrumento fue mediante el alfa de Cronbach 0.939, lo cual indica fiabilidad aceptable para la variable valores personales y 0.746, para la variable estilos de liderazgo. Los resultados concluyen que existe relación positiva débil no significativo ($Rho = 0,025$; $p = 0,765$) entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

Esta investigación enfatiza a los valores personales como ética responsabilidad para asegurar un buen liderazgo, contenido del presente estudio a tratar.

El trabajo de investigación de García, Alamo, & García (2011) titulado:

“Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales”. Esta investigación profundiza y amplía el estudio de los factores que determinan la resistencia al cambio de los empleados, incorporando nuevos antecedentes individuales – relacionados con la personalidad – y contextuales de carácter estructural que en conjunción con variables relativas a la gestión del proceso de cambio y a sus consecuencias, permiten ofrecer nuevas evidencias. El análisis empírico realizado en una muestra de 143 empleados de 7 organizaciones confirmaron la influencia que los valores culturales, la implicación en el

cambio, los beneficios percibidos y la autoestima ejercen sobre los comportamientos resistentes ante las iniciativas de cambio, pero además se demuestra la capacidad de la autoestima en el trabajo para condicionar el efecto de los valores culturales sobre la resistencia del empleado. Así mismo, se ofrecen implicaciones prácticas de utilidad para los responsables organizativos en relación con la gestión de procesos de cambio.

Este trabajo se considera de gran relevancia, debido a que los factores individuales y contextuales tienen implicancia en el comportamiento organizacional.

El estudio correlacional de Lulluy, Vilcapoma, & Jaime (2014) con el título:

“Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación” tuvo el objetivo de caracterizar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, y determinar la existencia de correlación entre estas variables, en los docentes y personal administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú a una muestra de 17 docentes y 4 trabajadores administrativos se les aplicó el instrumento de cultura organizacional y un cuestionario de estilos de liderazgo, como la muestra es pequeña ($n= 21$, $n < 50$) y es de tipo ordinal por lo que la contratación de hipótesis se realizó con la t de Student y para la significación del coeficiente de correlación la r de Spearman al 1% altamente significativo, la investigación ha concluido en los siguientes: El personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP, posee una cultura organizacional fuerte, también el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático y existe relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor cultura organizacional existe

un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

Para entender el liderazgo es fundamental analizar la cultura organizacional estos resultados nos permitirá ahondar el conocimiento del comportamiento organizacional y como este influye en el liderazgo.

Los estudios de Galarza, Garcia, Ballesteros, Cuenca, & Fernández (2017) con el título:

Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha” resultan de mucho interés tanto para las organizaciones como para los científicos de la administración, por la existencia de una diversidad de teorías y modelos que se han venido perfeccionando con el paso del tiempo. El objetivo fue determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Pichincha y relacionarlos con las estructuras organizacionales a través de las cuales operan estas instituciones. La metodología se basó en la aplicación de encuestas a directivos de 60 cooperativas, tomando como referencia las variables planteadas por Bass y Avolio en su “Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ”, unido a otras metodologías para la evaluación de la estructura organizacional. concluyendo que en las cooperativas estudiadas los estilos utilizados por directivos son: transaccional, transformacional y Laissez Faire, siendo este último el que predomina en las estructuras organizacionales de las cooperativas.

El diseño organizacional impuesto por la alta dirección condicionará el estilo de liderazgo, reflejándose en la productividad y efectividad organizacional.

Para Quispe (2017) en su e tesis titulada:

“Estilos de liderazgo y el desempeño laboral del área administrativa de la Corte Superior de Lima” el objetivo general fue identificar como se relaciona los estilos de liderazgo por los empleados y el desempeño laboral del área administrativa de la Corte Superior de Lima, cuya investigación es de tipo aplicada de corte transversal y de nivel descriptiva correlacional. La muestra estudiada fue de 58 colaboradores del área administrativa de la Corte Superior de Lima. Las variables de Estilos de liderazgo y desempeño laboral fue medida a través de la escala modificada tipo Likert de las cuales ambos instrumentos tienen un total de 61 preguntas. Los resultados indican que existe relación moderada entre las variables de Estilo de liderazgo y desempeño laboral: por lo que se recomendó determinar un estilo o tipo de liderazgo por parte de los supervisores con sus trabajadores, para de esa forma mejorar y tener un desempeño laboral eficiente en la institución, con compromiso, identificación y motivación de los supervisores y colaboradores. Además, se recomienda supervisar, capacitar periódicamente a los supervisores y determinar y estilo de liderazgo por ello, para de esa forma no perjudicar a los trabajadores y a la misma institución.

Este estudio demuestra que de acuerdo a la forma de dirigir una institución se puede evaluar el desempeño laboral. Es por ello la importancia de realizar un estudio del variable liderazgo de los trabajadores administrativos en la UGEL de Tumbes.

Los autores Da Costa, Páez, Sánchez, Gondin, & Rodriguez (2014) en su estudio:

“Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis, tuvo como objetivo revisar los factores psicosociales que se asocian a la creatividad aplicada al ámbito organizacional, innovación y creatividad implementada en entornos laborales. Los procesos grupales como la percepción de metas claras, la orientación a la tarea, la cohesión y comunicación externa e interna fluida ($r = .28$), el liderazgo positivo, transformacional y de apoyo a la creatividad ($r = .23$) y el clima positivo,

participativo y de creatividad ($r = .21$) también se asocian a la innovación. Se discute la relevancia aplicada y los procesos explicativos y se presenta una escala diseñada para evaluar la presencia en las organizaciones de los factores que facilitan la innovación. Conclusiones hay un conjunto fuerte y estable de factores que refuerzan la innovación, vinculadas al rol laboral, como la complejidad, expectativas de creatividad y, en menor medida, la autonomía. Las características organizacionales, como una cultura horizontal, una organización integrada, flexible y con recursos. En tercer lugar se sitúan los procesos grupales, como la cohesión grupal, la comunicación fluida, la orientación y evaluación de la creatividad y, con menor impacto, la claridad de metas o visión y orientación a la calidad. En cuarto lugar, un clima y liderazgo positivo se asocian a la innovación con mayor intensidad que un liderazgo y clima enfatizando la creatividad. sugiriendo cambios en roles y procesos grupales, así como organizacionales, que pueden ser más eficaces que cambios en el liderazgo y clima.

El estudio de los factores favorables a la innovación, posibilitará mejorar las características del liderazgo y del comportamiento organizacional, considerando la innovación como una permanente mejora ante los escenarios cambiantes.

Los autores Molina, Pérez, & López (2016) en la tesis titulada:

“Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México” el objetivo fue analizar las características del liderazgo que ejercen los directivos de las empresas turísticas de alimentos y bebidas en Mazatlán, Sinaloa, a partir del modelo de Bass y Avolio (1997). Para ello se aplicó el cuestionario sobre datos sociodemográficos y organizacionales del trabajador y la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire, a una muestra de 102 trabajadores de cinco restaurantes. Resultados, se observó que del total de los encuestados destaca que los líderes de estas empresas presentan atributos en su ejercicio, principalmente de liderazgo

transformacional y solo se observa una mínima tendencia hacia el estilo transaccional.

Este resultado nos permitirá explicar ampliamente los atributos de los líderes cuando están en ejercicio.

El tesista Quin (2016) con la tesis titulada:

“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote” el objetivo de este trabajo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo organizacional – ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Luego de la aplicación se obtuvieron resultados significativos, en cuanto a los nivel de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% (59) tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo, el mayor porcentaje 87.5% (105) presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional, el mayor porcentaje 53.3% (64) están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje 44.2% (53) presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% (72) tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil, el mayor porcentaje 52.5% (63) presentan el promedio y en el compromiso organizacional en un nivel promedio con un (97.5%), para la correlación de las dos variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman , evidenciando que existe una correlación con dos de los estilos de liderazgo, el generativo punitivo (-0.191**) y el emotivo dócil (-0.165).

Esta investigación relaciona el liderazgo con el compromiso organizacional, es decir el involucramiento con la institución es mayor cuando se cuenta con la

mayor capacidad de influir en los trabajadores. Desde este punto de vista es importante explicar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo.

Para el tesista Posadas (2015) de la Universidad Nacional de Trujillo, con la investigación titulada:

“El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015”. Se elaboró con el propósito de determinar la solución al problema planteado: ¿Cómo el liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Periodo 2015?. Se puso énfasis en la hipótesis planteada: El liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Se utilizó el diseño descriptiva – transaccional, estadístico; se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, trabajadores de la municipalidad, empleándose la técnica de la encuesta. Se pudo resaltar que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución edil.

El mejor desempeño laboral es producto de un buen liderazgo, situación que nos induce a investigar la influencia del comportamiento organizacional en la variable liderazgo.

Para Huayanay, (2017) en su tesis:

“Motivación Laboral y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis 2017”, su objetivo fue identificar el clima de la organización, saber cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre las cuales se puede intervenir.

El estudio de las variables motivación laboral y clima organizacional, son fundamentales para explicar el comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo.

Guerrero Sayago & Cherres Elizalde (2019) en su tesis con el título:

“Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017”; su objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017, se realizó un estudio descriptivo correlacional, con diseño no experimental y transversal, se aplicaron encuestas a los 57 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos. Se aplicó el coeficiente de Cronbach para demostrar su confiabilidad del instrumento de medición, siendo del orden de 0,83, considerada buena. Sus resultados muestran que la dimensión manejo de significado presentó un nivel de baja influencia con el 56,1 % de las respuestas en su relación con la motivación laboral que presentó un nivel de mediana aceptación con el 50,9 % de las respuestas de los colaboradores. Se observó que el nivel de mediana influencia de la dimensión manejo de sentimientos con el 45,6 % de las respuestas y su relación directa y positiva con la variable motivación laboral con el 50,9 % de las respuestas de los encuestados, su correlación se comprobó con el coeficiente Rho de Spearman del orden del 0,683. Concluyendo que la relación entre la variable liderazgo transformador es directa y positiva por cuanto el nivel de respuestas de los trabajadores es de mediana influencia con el 42,1 % de las respuestas, que coinciden con el 50,9 % de las afirmaciones para la variable motivación laboral que se encontraron en el nivel de mediana influencia, para una población de 57 trabajadores; corroborándose su correlación con el Rho de Spearman de 0,712.

Su aporte al trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo y la motivación, puesto que esta requiere de personas que entiendan y

reconozcan a la persona humana, se refiere al trato y la forma de conducción de las personas de los gerentes y directivos que lo motivan a los trabajadores.

2.2. Bases teórico – científicas.

En el presente estudio se han desarrollado las bases teóricas que dan sustento a nuestra investigación teniendo en cuenta las variables de estudio.

2.2.1. Liderazgo.

“El liderazgo; lo definimos como la capacidad de influir en una o un grupo de personas para que con mucho entusiasmo y buena disposición se esfuercen en cumplir con sus responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización”. Consideraremos las definiciones de algunos autores con el propósito de tener claro el estudio de la variable:

“Proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006). Esta influencia desde todo punto de vista es tan importante para el éxito de grupo, como la del líder formal. En la historia conocemos grandes líderes que no necesariamente hicieron corresponder un puesto formal a sus actitudes de líder, ejemplo la madre Teresa de Calcuta, Gandhi.

Hellriegel & Slocum (2009) afirman. “liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros afín de incorporarlas en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre las personas y otros aspectos”. Newstron (2011) señala dice. “Es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa u organización”.

Chiavenato (2007) refiere. “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Por su parte Agüera (2004), manifiesta. “En términos genéricos, constituye un proceso donde se da una

relación de influencia, en la cual una persona despliega su capacidad para estimular e influir sobre otras personas para que colaboren entusiasmadas en la consecución de propósitos organizacionales o grupales”.

Capella (2002) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, dice:

Que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Se entenderá el liderazgo gerencial: “Como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Definición que tiene cuatro implicaciones importantes: **Primero**, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. **Segundo**, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. **El tercer aspecto** del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. **El cuarto aspecto** es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Se cuenta con una serie de definiciones interesantes desde la perspectiva de diferentes autores respecto al término liderazgo donde se nota claramente que todos coinciden en que es la capacidad de influencia sobre uno o un grupo de personas mediante la comunicación con propósitos organizacionales; de allí podemos decir que un líder es aquello que tiene habilidad de influir sobre otros logrando su propia motivación, promoviendo la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo conserva aquellos aspectos más significativos de cultura, valores y normas que son dignos de preservar. Concluimos que el liderazgo es el factor humano que ayuda a un grupo de personas a identificar a donde se dirigen y seguidamente lo motiva a alcanzar sus metas u objetivos organizacionales. Sin el líder una organización de por sí sería una confusión de personas y maquinarias, al igual que una orquesta sin director solo con músicos e instrumentos. (Capella, 2002)

Seguidamente continuamos con el líder transformador. Según Bass (2000) citado por Mendoza y Ortiz (2006) dicen. “Es aquel que motiva a las personas a realizar más de lo que ella misma espera y como consecuencia de ella se produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad”.

Podemos decir que este estilo de liderazgo tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiraciones, lograr la estimulación intelectual y prestar atención individualizada. Esto es el liderazgo de los sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente relacionados por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

2.2.1.1. Líderes y equipos en las organizaciones.

Hellriegel & Slocum (2009) refieren:

Que una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola. Pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otros. Cada persona nace dentro de una familia, practica su credo religioso en grupo, trabaja en equipos y juega en grupo. Gran parte de su identidad se fundamenta en la forma en que otras personas y grupos la perciben y la tratan. Por lo anterior, y porque muchos gerentes y empleados pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con otras personas, una serie de competencias suele ser vital para cada persona dentro de una organización. Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva.

2.2.1.2. Cómo ampliar el contexto del liderazgo.

Chiavenato (2009) señala:

Que el concepto de liderazgo se puede extender. El ejecutivo de nivel más alto en la organización (el presidente, el director general o cualquier otro nombre que tenga) debe ser el líder principal. Para ello, su actuación se debe orientar hacia dos vertientes importantes. La primera es la ubicuidad, es decir, debe estar presente en todas las circunstancias o estar debidamente representado en ellas por todos los ejecutivos que estén respaldados por la organización o que desempeñen el papel de líderes. La segunda es la conexión, o sea, ser el lazo que une a todos los líderes dentro de la organización para garantizar una actuación sistémica. En esta posición (ubicuidad y conexión), el líder principal se convierte en el líder de líderes.

El mismo autor Chiavenato (2009) para respaldar el concepto de liderazgo de liderazgos dentro de la organización, el líder principal debe procurar que todos los líderes de la organización desarrollen cinco conjuntos básicos de habilidades:

1. Relacionar la integridad y el comportamiento: habilidad para dirigir en función de valores. En general, los cambios comienzan a partir de una visión de lo que debe llegar a ser. La visión ayuda a las personas a crecer, aprender y expandir sus habilidades para que puedan alcanzar lo que desean. Esto permite que se transformen en líderes. La visión hace que las personas merezcan la confianza de las demás y las convenzan de ello. Liderar por valores significa dar fuerza y poder a las personas, promover su autonomía y alentarlas a expresarse de diversas maneras. Esto significa crear confianza, comunicarse con honestidad y empatía e inspirar compromiso personal. .

2. Ligar las ideas con el cambio: habilidad para el pensamiento revolucionario. Los nuevos diseños, estructuras, sistemas y procesos de las organizaciones exigen que el lado humano de la empresa se desarrolle en forma consciente.

3. Ligar los sentimientos y el equilibrio: inteligencia emocional debían dejar sus emociones en la puerta de entrada. Sin embargo, la inteligencia emocional debe estar presente durante las crisis, los conflictos, las negociaciones y la competencia para mejorar las propias capacidades de control, aprecio, dirección, empatía, relaciones humanas y colaboración. Las organizaciones democráticas están diseñadas para que las personas usen sus emociones en el trabajo.

4. Ligar a unas personas con otras: habilidad para construir relaciones. Las organizaciones tradicionales tenían reglas para las relaciones entre personas, que eran vistas como simples ocupantes de puestos. Sin embargo, las relaciones en la vida de las organizaciones basadas en la colaboración, las reglas democráticas y la autonomía generan redes y canales de comunicación natural que deben ampliarse para sustentar los procesos de trabajo, garantizar la unidad entre las personas, reflejar

valores implícitos y explícitos y ofrecer parámetros para una mejor colaboración.

5. Ligar la intención y los resultados: habilidades para una acción comprometida. El éxito de la organización se mide con base en sus resultados y en la calidad de la vida laboral que fomenta. El liderazgo trata de ligar el compromiso con la acción y la intención con los resultados.

2.2.1.3. Liderazgo transformacional.

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass B. M. (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass & Avolio (1994).

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo transformacional. Según Bass B. M. (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente: La influencia idealizada, La motivación inspiracional. La estimulación intelectual, La consideración individualizada, la misma que explica:

A. Influencia idealizada (carisma).

El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. “El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto” (Bernal J. 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de

forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

B. Motivación inspiradora.

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. “Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás” (Bass & Avolio, 1994). Con relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

C. Estimulación intelectual.

El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. En tal sentido, el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas

ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal J. , 2000). El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas.

“Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras” (Gutierrez D. , 2003).

Es decir los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

Consideración individualizada.

El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Bass & Avolio,1994).

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables. Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobre todo, reafirmando cada día más la autoestima de sus

seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Otro autor como Covey S. (2014) expresa. “Que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass B. M. (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores”.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas. (Lombardi, 2003)

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión. En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención particularizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

“Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve

cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano” (Gutierrez D. , 2003).

Covey (2014)) manifiesta:

Que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

Con todo, hemos de ser precavidos, después del sucesivo “pase de modelos” que los nuevos “gurús” del mundo empresarial han ido haciendo desfilar de liderazgos (rasgos, contingencia, visionario, carismático, etc.), para no transferirlas a organizaciones específicas como son las educativas. Es preciso una relación estrecha entre liderazgo y los contextos organizativos de las escuelas, pues –en más ocasiones de las deseables– la investigación se ha concentrado en el liderazgo “de”, en lugar del liderazgo “en”, las organizaciones. “Ha habido, igualmente, escaso análisis situacional, hablando de cualidades (casi universales) de los líderes de un modelo u otro, concentrándose en los líderes exitosos más que lo que sucede en las situaciones normales”. (Bolman & Heller, 1995). En educación hemos ido trasladando dichos modelos, al margen de la especificidad de los centros educativos, lo que ha dado lugar más a distraer que a transformar la realidad. Cada movimiento de mejora, a su vez, en las sucesivas olas que se han dado en el último tercio de siglo (eficacia escolar, mejora de la escuela y reestructuración), ha destacado su propia propuesta de liderazgo.

Por un lado, el liderazgo transformador “Se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso

organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control” (Rowan, 1996).

Por otro, se separa sensiblemente de la imagen de “liderazgo pedagógico “(por evitar “instructivo”) que había emergido dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces”. El liderazgo pedagógico se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el nuevo contexto de cambio, Leithwood ha defendido que la imagen “transformadora” es más adecuada. Las oposiciones, sin embargo, no nos llevan muy lejos, y de hecho formas y conductas destacadas en la orientación de “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Hellriegel & Slocum (2009), al tratar el liderazgo transformacional se refieren. “Anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada”.

Estos autores Hellriegel & Slocum (2009) proponen los siguientes aspectos:

Motivación inspiradora; se refiere a conductas y comunicaciones que guían a los seguidores al proporcionarles un sentido de significado y desafío. Tales líderes hacen que los seguidores participen, y finalmente se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente de la actual. **El estímulo intelectual;** es el que se concede a los seguidores para que sean innovadores y creativos. Los líderes transformacionales urgen a sus seguidores a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas y métodos, y enfocar viejas situaciones con nuevas perspectivas. Además, fomentan las nuevas ideas y las soluciones creativas de parte del personal. Las ideas de los seguidores no son criticadas por el simple hecho de que pueden diferir de las del líder. Estos

líderes tienen una tolerancia relativamente alta a los errores cometidos por seguidores meticulosos, y no critican en público. Se enfocan en el meollo de los problemas, en lugar de buscar culpables. **La influencia idealizada;** refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores luchan por emular o reflejar. Éstos suelen admirar, respetar y confiar en ellos. Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven. Una influencia positiva idealizada permite que los seguidores se sientan libres de cuestionar lo que se está promoviendo. El líder debe ser modelo para sus seguidores así mismo admirado y respetado; inspirar confianza, poseer elevados estándares de moralidad. La coherencia de un líder es vital para que tenga el poder de influir sobre la organización y sus trabajadores. Sin embargo no basta con que el líder sea coherente, además debe parecerlo, dedicar tiempo y esfuerzo para informar apropiadamente a sus seguidores sobre sus intenciones y pretensiones. **La consideración individualizada;** es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor. Los líderes transformacionales pueden actuar como asesores, mentores, maestros, facilitadores, confidentes y consejeros.

Por su parte Acosta (2013), considera cuatro factores del liderazgo transformacional:

Considerar separadamente a cada individuo: “Me importas tú como persona única y diferente; y me importa facilitar tu desarrollo”. El líder transformacional siente una preocupación particular por cada colaborador. Lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades. Está atento a sus necesidades. Y le plantea retos apropiados a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo. Confía en él. En suma, concede respeto y libertad a cada persona. **Estimular intelectualmente:** “Inténtalo una y otra vez, de una y otra forma”. El líder transformacional estimula a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando el reto continuo a sus capacidades. Facilita

enfrentar problemas en forma distinta. Sabe que el cambio y la innovación ofrecen las mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento. **Motivar inspirando:** “Si te lo propones, lo vas a lograr”. Se requiere tener una capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión al grupo capaz de suscitar entusiasmo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras del tiempo “dame sueños a seguir” antes que el de “obligaciones para cumplir”. Da por lo tanto significado al trabajo, un sentido que motiva la acción. **Influir:** “Puedes confiar en mí”. Ser honesto, generar confianza, tener carisma, propicia la identificación consiente con el líder. Para ello crea un estilo de trabajo, comparte el éxito. Se muestra temas en la persecución de los objetivos, genera la convicción de que todo es posible, La consecuencia es admiración, empatía y deseo de seguirlo.

Por su parte Avolio y Bass (1994), dice:

Que es necesario precisar que el liderazgo transformacional, es la evolución del liderazgo transaccional. Es así que liderazgo transaccional, mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica sus expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consigue los objetivos. Este tipo de líderes se centran en corregir las fallas y desviaciones de los empleados a la hora de seguir los objetivos propuestos por la organización. Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes. Así mismo en el liderazgo transformacional, los líderes altos en este son admirados, respetados y obtiene la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas. Se refieren a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Estos

líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por mismo la solución a los problemas que puedan plantearse. Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

Fischman (2005), sostiene. “Que liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los seguidores”.

En definitiva, el liderazgo transformacional es sustentado 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. Asimismo, se puede decir que es un tipo de liderazgo en la que los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación.

De esta manera el líder transformacional impacta sobre los seguidores ganándose la confianza, respeto y admiración de los mismos. También se percibe que los autores considerados en este tema coinciden en los cuatro componentes o característica que son: Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular con conductas y comunicaciones a sus seguidores. Estimulación intelectual donde el líder transformacional fomenta de forma intensiva la creatividad e innovación entre sus seguidores. Influencia idealizada el líder transformacional es considerada como un modelo para sus seguidores. Consideración individualizada: es la atención especial de un líder en las necesidades de logro. Actúa como mentor, asesor, maestro, facilitador y consejero. (Fischman, 2005)

Para nuestra investigación vamos a utilizar las teorías de Hellriegel & Slocum (2009) dicen:

“Que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.

2.2.1.4. Dimensiones del liderazgo transformacional.

Hellriegel & Slocum (2009) al respecto precisa que la variable liderazgo transformacional se apoya en las siguientes dimensiones:

1. Manejo de atención. - Esta dimensión se enfoca en cuidar atención cuidadosa a las personas con las que se comunica. Prefiere centrarse en los temas esenciales de estudio y ayuda a los demás a ver con claridad esos puntos clave. Tiene ideas claras sobre la importancia relativa o las prioridades de los diferentes temas que se tratan.

Indicadores a utilizar: atención de personas, puntos clave y prioridades

2. Manejo de significado. - Este conjunto de afirmaciones analiza sus habilidades de comunicación, en especial la capacidad de lograr que se comprenda el significado de un mensaje, incluso si ello significa crear un enfoque innovador.

Indicadores a utilizar: habilidades, comunicación, mensaje e innovación

3. Manejo de confianza. - El factor clave es la percepción de su confiabilidad, tal como indican su disposición a cumplir las promesas, evitar cambios “bruscos” en su posición y la preferencia por adoptar posiciones claras.

Indicadores a utilizar: percepción, confiabilidad, cumplimiento

4. Manejo propio. - Se relaciona con sus actitudes generales hacia usted mismo y hacia los demás, es decir su preocupación global por otros y sus sentimientos, así como “ocuparse” de los sentimientos sobre usted mismo en un sentido positivo (por ejemplo, amor propio).

Indicadores a utilizar: actitudes, sentimientos y autoestima

5. Manejo de riesgo. - Los líderes transformacionales eficaces se mezclan a fondo con lo que hacen. No dedican cantidades excesivas de tiempo o energía a planes para protegerse contra fracasos o culpas. Estos líderes

están dispuestos a correr riesgos, no en forma descuidada, sino después de una evaluación cuidadosa de las posibilidades de éxito o fracaso.

Indicadores a utilizar: Eficacia, decisiones y resultados

6. Manejo de sentimientos. - Los líderes transformacionales provocan de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Los otros sienten que su trabajo se convierte en algo con mayor significado y son los amos de su propio comportamiento; es decir se sienten competentes, Tienen una sensación de comunidad, de "participación con sus compañeros y colegas de trabajo.

Indicadores a utilizar: Responsabilidad, competencias y participación.

El liderazgo transformacional está orientado a mejorar la conducta y apoyo a la consecución de objetivos organizacionales por parte de los colaboradores de una empresa, un individuo que afronte la administración del cambio bajo un esquema de liderazgo transformacional, tiende a percibir los resultados de la organización con un enfoque positivo y propio. (Chou, 2014)

El liderazgo es uno de los factores que potencia la transformación de la visión, objetivos de las empresas en realidades. El liderazgo implica la capacidad de un individuo de influir sobre otros, para que voluntariamente desarrollen gestiones que implican en cumplimiento de las metas de la empresa, beneficios que no son exclusivos de los líderes y de los accionistas de la organización, sino que más bien a través de procesos de liderazgo efectivos ocasionan bienestar en los integrantes de los equipos de trabajo. (Abad, 2017)

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. (Burns, 1978)

2.2.2. Comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Identifican temas principales del comportamiento organizacional: las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés. (Hellriegel & Slocum, 2009)

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifraremos. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins. & Judge, 2009)

De acuerdo a Robbins & Coulter (2010) afirman:

Que el comportamiento organizacional, o bien las relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del

trabajo. En tal sentido, señala que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización. En este orden de ideas, según Robbins & Coulter (2010), el comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: Los individuos, los grupos y la estructura.

2.2.2.1. Los tres niveles del Comportamiento organizacional.

Chiavenato (2009) en el estudio del CO aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones Enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política. **Perspectiva intermedia del CO.** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo. **Microperspectiva del CO.** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y

la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

2.2.2.2. Retos y oportunidades del Comportamiento Organizacional.

Robbins. & Judge (2009) señalan:

Que nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Una mirada rápida a unos cuantos de los cambios profundos que ahora tienen lugar en las organizaciones apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado común se está haciendo más viejo; cada vez son más las mujeres y personas de color que se suman al trabajo; los recortes y el uso intensivo de trabajadores temporales están agotando los bonos de lealtad que históricamente mantenían a muchos empleados con sus empleadores; y la competencia global exige que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. La guerra contra el terrorismo ha puesto sobre la mesa los retos de trabajar, y administrar a las personas durante épocas de incertidumbre. Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. El término para describir este desafío es *la fuerza de trabajo diversa*. En tanto la globalización se centra en las diferencias entre personas *procedentes* de países distintos, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las de gente *dentro* de países dados. La fuerza de trabajo diversa significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Por ejemplo, una fuerza de trabajo diversa incluye a mujeres, personas de color, individuos con discapacidad física, ancianos, homosexuales y lesbianas. La administración de esta diversidad se ha vuelto una preocupación global. La fuerza de trabajo diversa tiene implicaciones importantes para la práctica administrativa. Los

gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas en formas que garanticen la conservación de los empleados y una mayor productividad, y que al mismo tiempo no los discrimine. Esta modificación incluye, por ejemplo, el proporcionar capacitación para la diversidad y cambiar en forma radical los programas de prestaciones para dar acomodo a las diferentes necesidades de empleados que son distintos. La diversidad, si se maneja en forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como mejora la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios. Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El CO proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dichas culturas —aquellas en que los trabajadores son amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradecerles. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropiezan. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del CO proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas. La evidencia de lo temporal está en todas las partes de las organizaciones. Los puestos se rediseñan de manera continua; las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados; las compañías se basan más en los trabajadores temporales; los puestos se subcontratan con otras empresas; y las pensiones se rediseñan para que se muevan con la gente cuando cambia de trabajo. Los trabajadores necesitan actualizar

continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vérselas con lo temporal. Tienen que aprender a vivir en forma flexible, espontánea e impredecible. El estudio del CO les proporciona perspectivas que los ayudarán a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y ayuda a entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florece en el cambio. Los gerentes y sus organizaciones responden a este problema desde cierto número de enfoques. Escriben y distribuyen códigos de ética que guíen a sus empleados mediante dilemas éticos. Ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación similares para tratar de favorecer una conducta ética. Colocan a asesores internos a los que se puede contactar, en muchos casos en forma anónima, en busca de ayuda para analizar temas de ética, y crean mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas que falten a la ética. El gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable en cuanto a la ética, en el que trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados. Los gerentes pueden emprender acciones para generar un clima ético apropiado y ayudar a que sus empleados sorteen situaciones ambiguas de ética. (Robbins. & Judge, 2009).

2.2.2.3. Utilidades del Comportamiento organizacional.

Con relación a su utilidad del CO, Chiavenato (2009) puntualiza:

Que toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios. El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas

organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo. . Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo. . Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable. El conocimiento del CO es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas.

Las instituciones que participan en los actuales escenarios tienen que tener su propia cultura organizacional, para ello deben contar con un buen líder, gerente, capaz de propiciar esa cultura organizacional que integre adecuadamente sus recursos y lleven a la obtención de resultados positivos en pro de la organización. Teniendo en cuenta que la cultura organizacional tiene un rol educativo y cohesionador en las organizaciones, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que se aprende y comparte y que sirve de manera objetiva y simbólica para hacer a una organización sea particular y distinto. La cultura de la institución tiene que ver con las costumbres, los ritos internos y los valores compartidos. Las organizaciones tienen su vida propia, su personalidad, a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior. Formar parte de una organización es ser parte de su cultura, porque la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la forma en que se hacen las cosas dentro de la entidad. La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura organizacional. Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales,

sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. (Llulluy, Vilcapoma, & Jaime, 2014).

Chiavenato (2006) dice

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante”.

El instrumento fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1991). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido. Profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1998). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Es posible encontrar en la literatura científica otros instrumentos para evaluar la cultura organizacional, la mayoría provenientes del mundo anglosajón. Para una revisión de estos instrumentos pueden consultarse, entre otros: Price y Mueller (1986) que revisan cerca de 300 medidas de diferentes constructos organizacionales incluida la cultura; Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) que hallan 18 escalas publicadas sólo en el periodo que oscila entre 1975 y 1992; la revisión realizada por Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003) sobre herramientas para la evaluación de la cultura organizativa y el clima, en

especial referidas a los hospitales y ambientes médicos; o la realizada por Kimberly y Cook (2008) también sobre diferentes constructos organizacionales e instrumentos de medición. (Denison, 2010)

2.3 Definiciones de términos básicos.

Liderazgo

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.

Comportamiento organizacional

Es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Habilidades

La experiencia ya no es lo único que importa. Hoy en día los empleadores se interesan en lo que se conoce como las “habilidades blandas”, personas con la capacidad para resolver problemas o la creatividad para hacerlo.

Comunicación

Es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.

Empowerment,

A diferencia de lo que haremos con el resto de vocablos, preferimos mantener aquí la denominación en inglés, ya que son varias las traducciones del mismo que se han propuesto pero ninguna ha sido plenamente aceptada): Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

Trabajo en equipo

El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

Desarrollo de capacidades

La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Orientación al cambio

La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

Valores centrales

Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Visión

La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

CAPITULO III

MATERIAL Y MÉTODOS.

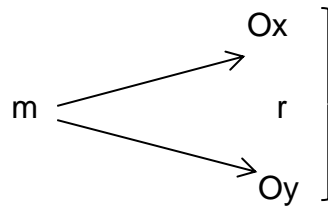
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

3.1.1. Tipo de investigación.

La investigación tuvo carácter de tipo descriptivo - correlacional, porque puso de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, así como la asociación directa que existe entre las variables. En este caso será la actual situación en que se encuentran el comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la unidad de gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. De la forma como se aborda la investigación, el tipo de investigación es cuantitativa porque busca determinar las características de las relaciones entre las variables, los datos son numéricos, se cuantifican y se emplean frecuencias estadísticas para su análisis, recoge e investiga datos sobre las variables y estudia las propiedades y sus fenómenos cuantitativos.

3.1.2. Diseño de investigación.

En este proyecto fue conveniente utilizar un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, “Toda vez que no existió manipulación deliberada de variables y se centró en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras” (Hernández et al, 2010); además a través de los instrumentos se obtuvo información necesaria para el análisis de la medición de variables; la recolección de datos se concretizaron en un solo corte de tiempo. Se empleó el diseño correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

m = Muestra de estudio

Ox = Observaciones del comportamiento organizacional

Oy = Observaciones de liderazgo

r = relación entre variables.

3.2. Población, muestra y muestreo.

3.2.1. Población.

En la presente investigación la población estuvo constituida por los trabajadores administrativo nombrado y contratado permanente, que asciende a un total de 40 trabajadores entre funcionarios, servidores administrativos que laboran en la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Tumbes, 2018 y se encuentran en la Planilla de la institución **(Fuente: Unidad de Personal- UGEL, Tumbes, 2018)**.

3.2.2. Muestra.

La técnica del muestreo se desarrolló de manera censal porque los elementos a ser considerados fueron el mismo número de trabajadores administrativos que constituyen la población es decir 40 trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos de la UGEL, Tumbes; han sido objeto de la aplicación de los dos instrumentos de comportamiento organizacional y de liderazgo. Se emplearon el muestreo por conveniencia o intencional, no probabilístico (Cochran, 1992).

3.2.3. Muestreo.

Los datos para la variable Liderazgo se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 24 preguntas como instrumento en escala de Likert; para la variable Comportamiento Organizacional los datos se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 20 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los 40 trabajadores de la UGEL, Tumbes.

3.3. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

3.3.1. Métodos de investigación.

De acuerdo con Velásquez y Rey (2010), se emplearon los métodos siguientes :

Análisis

Porque mediante una operación intelectual posibilitaron descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes de las variables de estudio: Comportamiento Organizacional de la UGEL, Tumbes y el Liderazgo de los trabajadores administrativos.

Síntesis.- Porque mediante una operación inversa al análisis que establecieron mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilitaron descubrir las relaciones e implicancia entre los elementos de la realidad del comportamiento organizacional de la UGEL de Tumbes y el liderazgo de los trabajadores administrativos.

Inducción.- Porque es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay en común en los fenómenos individuales. Es decir, a partir del estudio del comportamiento organizacional de la UGEL, Tumbes y el liderazgo de los trabajadores administrativos posibilitaron conocer y entender ampliamente la influencia de estas variables en la organización estatal.

Deducción, Porque, es una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad (particular), que se deduce a partir de él. Parte de los principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad, derivando de ellos las características y el comportamiento de los casos particulares. Es decir, de la fundamentación teórica posibilitaron realizar el trabajo de investigación.

3.3.2. Técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearán las siguientes técnicas, según (Bernal, 2006).

A. Técnica documental

Se revisará, analizará y cuestionará la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos de investigación, compilando información mediante fichas bibliográficas y/o documentales de las variables en estudio.

B. Encuestas.- Se hizo uso de la técnica de la encuesta para la medición de las variables, se diseñarán un cuestionario con las dimensiones de la variable comportamiento organizacional y del liderazgo, para los trabajadores administrativo en la UGEL, Tumbes, el mismo que se aplicaron tipo entrevista a los 40 trabajadores administrativos de la institución (Ver Anexo N° 03, 04 y 05).

Para la recolección de datos de las dos variables se aplicaron la técnica de la encuesta, cuyo instrumento de cultura organizacional de (Denison, 2010) y de estilos de liderazgo fueron totalmente validados.

3.3.3. Instrumentos.

A. Fichas bibliográficas.- Instrumentos que se emplearon para recoger información afín de los textos, revistas e informes científicos e informes administrativos y boletines.

b. Cuestionario.- Se diseñaron un cuestionario por cada variable de estudio, estructurándose un total de 44 preguntas de acuerdo a los indicadores de cada variable.

El instrumento de medición para la variable comportamiento organizacional ha sido adaptado de (Denison, 2010), el mismo que comprende cuatro dimensiones (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión). La implicación tiene que ver con el sentimiento de pertinencia y el trabajo en equipo; la consistencia responde a las 20 preguntas de valores centrales, acuerdo, coordinación e integración. La adaptabilidad tiene que ver con la orientación al cambio y el aprendizaje organizativo y finalmente la misión tiene que ver con la dirección, propósitos

estratégicos, metas, objetivos y la visión.

Desarrollo de Capacidades: las siguientes preguntas (01, 02, 03, 04,05)

Valores Centrales: las siguientes preguntas (06, 07, 08, 09, 10)

Orientación al cambio: las siguientes preguntas (11, 12, 13, 14, 15)

Visión: las siguientes preguntas (16, 17, 18, 19, 20)

Cada ítem está codificado en escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= Ningún Grado) hasta 5= En Alto Grado.

En tanto el instrumento de medición de liderazgo, contiene 24 preguntas; los mismos que están distribuidos en tres indicadores:

Habilidades con las preguntas (1, 5, 6, 7, 8, 12, 19, 23),

Comunicación con las preguntas (2, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22) y

Responsabilidad con las preguntas (3, 4, 9, 10, 11, 15, 17, 24).

De igual manera, cada ítem está codificado en escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= Ningún Grado) hasta 5= En Alto Grado).

3.3.3.1. Validación del instrumento de recolección de datos.

La validación del instrumento de medición se realizó mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach. Entre más cerca a la unidad se encuentra a la unidad, más alto es el grado de confiabilidad. Para es de 0,936.nuestra investigación (Corral, 2009). (Tabla 1 y 2)

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos

Casos	N	%
Válidos	40	100.0
Excluidos ^a	0	0.0
Total	40	100.0

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2. Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.936	.940	44

El resultado obtenido nos da un valor de 0.993, determinándose que el instrumento, tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos. Podemos concluir que el instrumento es aceptable y nos proporcionara los datos necesarios para realizar la presente investigación.

3.4. Formulación de la hipótesis.

3.4.1. Hipótesis general

El comportamiento organizacional tiene influencia positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

3.4.2. Hipótesis específicas

1. El desarrollo de capacidades influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.
2. Los valores centrales influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de (UGEL) Tumbes, 2018.
3. La orientación al Cambio influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.
4. La visión influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes, 2018.

3.5. Procesamiento y análisis de datos.

3.5.1. Recolección de datos.

La información que se requirió fue tanto documental, como de aplicación de encuestas, fue recogida en forma personal por las investigadoras. La información documental y material bibliográfico referida a:: contenidos de los textos bibliográficos, artículos académicos y registros de diversas fuentes y otros materiales de las bibliotecas de las universidades locales, fue compilada empleando fichas bibliográficas y libreta de apuntes, instrumento donde se consignaron los datos respectivos. Para la recolección de datos den las unidades muestrales de la investigación se aplicaron la técnica de la encuesta empleándose los cuestionarios.

3.5.2. Procesamiento de datos.

Una vez realizada la recopilación de datos a través de los cuestionarios descritos, comenzó una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Las investigadoras siguieron un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos. Para el procesamiento de datos se utilizará el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (SPSS-IBM, 1968)

1. Validación. el proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido. Edición, implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado.
2. Codificación. Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas.
3. Introducción de datos. Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o una USB.
4. Tabulación y análisis estadísticos. La tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta.

3.5.3. Análisis de datos.

Aplicando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), se obtuvieron tablas para la discusión y contrastación de la hipótesis y resolver el problema y lograr los objetivos. El análisis de la información, se hizo de manera coherente con la finalidad de obtener resultado acorde con la investigación que se está realizando y de esta forma se pudo determinar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

3.6. Variables y operacionalización.

3.6.1. Variables

A. Variable independiente: Comportamiento organizacional.

Definición conceptual.

En tal sentido, Robbins & Coulter (2010) precisan “es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia organizacional”.

Definición operacional.

La medición de la variable comportamiento organizacional se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 20 preguntas como instrumento en escala de Likert, se aplicaron a los 40 trabajadores administrativos de la UGEL, Tumbes.

Indicadores:

Desarrollo de capacidades, Valores centrales, Orientación al cambio, Visión.

B. Variable dependiente: Liderazgo.

Definición conceptual.

Chiavenato (2007), refiere “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.

Definición operacional.

Los datos para la variable liderazgo se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 24 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los cuarenta trabajadores administrativos de la UGEL, Tumbes.

Indicadores:

- Habilidades
- Comunicación
- Responsabilidad

3.6.2. Operacionalización de variables.

Escala valorativa para la variable dependiente liderazgo.

Variable	Indicador	Pregunta	Valores	
			Mínimo	Máximo
Liderazgo	Habilidades	1, 5, 6, 7, 8, 12, 19, 23	08	40
	Comunicación	2, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22	08	40
	Responsabilidad	3, 4, 9, 10, 11, 15, 17, 24	08	40
Total			24	120

Escala valorativa para la variable independiente comportamiento organizacional.

Variable	Indicador	Pregunta	Valores	
			Mínimo	Máximo
Comportamiento Organizacional	Desarrollo de Capacidades	01, 02, 03, 04, 05	05	25
	Valores Centrales	06, 07, 08, 09, 10	05	25
	Orientación	11, 12, 13, 14, 15	05	25
	Visión	16, 17, 18, 19, 20	05	25
Total			20	100

La matriz de consistencia y operacionalización de variables se encuentra en los ANEXOS 1 y 2.

Luego de tabulados los datos con el apoyo del System Program Satatistics SPSS, se procedieron a identificar los niveles de las variables, mediante la escala valorativa compuesta por:

Nivel para la variable dependiente Liderazgo.

<u>Nivel</u>	<u>Puntaje</u>
Alto	De 88 a 120 puntos.
Regular	De 56 a 87 puntos
Bajo	De 24 a 55 puntos

Nivel para la Variable Independiente Comportamiento Organizacional.

<u>Nivel</u>	<u>Puntaje</u>
Alto	De 74 a 100 puntos.
Regular	De 47 a 73 puntos
Bajo	De 20 a 46 puntos

Nivel para las Dimensiones de la variable independiente Comportamiento Organizacional.

<u>Nivel</u>	<u>Puntaje</u>
Alto	De 19 a 25 puntos.
Regular	De 12 a 18 puntos
Bajo	De 05 a 11 puntos

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION.

4.1. Resultados

Para el Objetivo General: Determinar la influencia del Comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes, 2018.

Tabla 3. Relación entre Comportamiento Organizacional y Liderazgo.

Nivel	Comportamiento Organizacional		Liderazgo	
	n	%	n	%
Alto	10	25.0	6	15.0
Regular	12	30.0	31	77.5
Bajo	18	45.0	3	7.5
Total	40	100.0	40	100.0

Fuente: Encuesta.

El Comportamiento organizacional presentó un nivel alto en el orden del 25 % , que corresponde a las respuestas expresadas por 10 trabajadores, en el nivel regular 30% y alto del 45% representado por 12 y 18 colaboradores respectivamente. El liderazgo presentó un nivel alto del 15%, regular del 77.5% y bajo en 7.5%, cifras representadas por las respuesta de 6, 31 y 3 colaboradores respectivamente. Se puede decir que el nivel bajo representado por el 45%, tiene una influencia en el liderazgo en el nivel regular de 77.5%, porcentaje expresado por las respuestas de los 31 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

Tabla 4. Correlación entre Comportamiento Organizacional y Liderazgo.

Rho de Spearman		Comportamiento Organizacional	Liderazgo
Comportamiento Organizacional	Coeficiente		0,575
	Sig. (bilateral)		0,012
	N		40
Liderazgo	Coeficiente	0,575	
	Sig. (bilateral)	0,012	
	N	40	

Fuente: Encuesta.

La influencia directa y positiva del comportamiento organizacional en el liderazgo se confirmó con el cálculo del coeficiente de correlación entre ambas variables denominado Rho de Spearman que alcanzó un 0,575, medida que oscila entre los valores de 0 a 1, entendiéndose que los valores cercanos a la unidad nos indican una relación directa y positiva, a diferencia de los valores cercanos a cero que indican lo contrario.

Para el Objetivo específico 1: Determinar la influencia del Desarrollo de capacidades en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

Tabla 5. Relación entre Desarrollo de Capacidades y Liderazgo.

Nivel	Desarrollo de Capacidades		Liderazgo	
	n	%	n	%
Alto	5	12.5	6	15.0
Regular	22	55.0	31	77.5
Bajo	13	32.5	3	7.5
Total	40	100.0	40	100.0

Fuente: Encuesta.

El indicador del Desarrollo de capacidades logró un nivel regular con el 55 % de las respuestas con una influencia directa que se explica con el nivel regular que alcanzó la variable liderazgo de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada

a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes. Los niveles bajo y alto alcanzaron respuestas del 32,5 y 12,5 % respectivamente.

Tabla 6. Correlación entre Desarrollo de Capacidades y Liderazgo.

Rho de Spearman		Desarrollo de Capacidades	Liderazgo
Desarrollo de Capacidades	Coeficiente		0,345
	Sig. (bilateral)		0,029
	N		40
Liderazgo	Coeficiente	0,345	
	Sig. (bilateral)	0,029	
	N	40	

Fuente: Encuesta.

El coeficiente de correlación entre el indicador del Desarrollo de Capacidades y la variable Liderazgo, alcanzó una puntuación de 0,345 indicando que existe relación directa y positiva entre ambas.

Para el Objetivo específico 2: Determinar la influencia de los Valores centrales en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

Tabla 7. Relación entre Valores Centrales y Liderazgo.

Nivel	Valores Centrales		Liderazgo	
	n	%	n	%
Alto	10	25.0	6	15.0
Regular	13	32.5	31	77.5
Bajo	17	42.5	3	7.5
Total	40	100.0	40	100.0

Fuente: Encuesta.

El indicador de los Valores centrales alcanzó un nivel bajo del orden del 42,5 % y su influencia en la variable Liderazgo con un nivel medio del 77,5 % de las respuestas de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes. Los niveles alto y regular alcanzaron participaciones del 25 y

32,5 % respectivamente. Para la variable Liderazgo el nivel alto y bajo se situaron en 15 y 7,5 %.

Tabla 8. Correlación entre Valores Centrales y Liderazgo.

Rho de Spearman		Valores Centrales	Liderazgo
Valores Centrales	Coeficiente		0,258
	Sig. (bilateral)		0,036
	N		40
Liderazgo	Coeficiente	0,258	
	Sig. (bilateral)	0,036	
	N	40	

Fuente: Encuesta.

La relación de dependencia entre el indicador de los Valores y su influencia en la variable liderazgo las confirmamos con el coeficiente de correlación de Pearson con 0,258 que indicó una relación directa y positiva, pero débil entre ambas variables.

Para el Objetivo específico 3: Determinar la influencia de la Orientación al cambio en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

Tabla 9. Relación entre Orientación y Liderazgo

Nivel	Orientación		Liderazgo	
	n	%	n	%
Alto	10	25.0	6	15.0
Regular	8	20.0	31	77.5
Bajo	22	55.0	3	7.5
Total	40	100.0	40	100.0

Fuente: Encuesta.

El indicador que midió la Orientación alcanzó un nivel bajo con el 55 % de las respuestas cuya influencia en la variable Liderazgo tuvo el 77,5 % alcanzando un nivel regular. Los niveles alto y regular tomaron valores del 25 y 20 %

respectivamente. A diferencia de la variable liderazgo que alcanzó niveles alto y bajo del orden del 15 y 7,5 % de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 9.

Tabla 10. Correlación entre la Orientación y el Liderazgo

Rho de Spearman		Orientación	Liderazgo
Orientación	Coeficiente		0,286
	Sig. (bilateral)		0,032
	N		40
Liderazgo	Coeficiente	0,286	
	Sig. (bilateral)	0,032	
	N	40	

Fuente: Encuesta.

La relación de influencia directa y positiva entre el indicador de la Orientación y la variable Liderazgo la podemos observar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman con el resultado del 0,286, indicando una relación directa y positiva de carácter débil.

Para el Objetivo específico 4: Determinar la influencia de la Visión en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

Tabla 11. Relación entre la Visión y Liderazgo

Nivel	Orientación		Liderazgo	
	n	%	n	%
Alto	7	17.5	6	15.0
Regular	17	42.5	31	77.5
Bajo	16	40.0	3	7.5
Total	40	100.0	40	100.0

Fuente: Encuesta.

La influencia del indicador de la Visión tomó valores de nivel regular con el 42,5 % de las respuestas con una influencia en la variable Liderazgo de nivel medio con el 77,5 % de las intervenciones a los trabajadores administrativos de la Unidad de gestión Educativa (UGEL) Tumbes. Tomando valores al y bajo con el 17,5 y 40 %

respectivamente. En cambio la variable liderazgo registró niveles alto y bajo de 15 y 7,5 % de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada.

Tabla 12. Correlación entre la Visión y el Liderazgo.

Rho de Spearman		Visión	Liderazgo
Visión	Coficiente		0,326
	Sig. (bilateral)		0,024
	N		40
Liderazgo	Coficiente	0,326	
	Sig. (bilateral)	0,024	
	N	40	

Fuente: Encuesta.

Los resultados de la encuesta nos mostraron una relación de influencia directa y positiva entre el indicador de la Visión y la variable liderazgo de 0,326 medido por el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

4.2. Discusión.

Para el Objetivo general: Determinar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes, 2018.

El Comportamiento Organizacional presentó un nivel bajo representado por el 45 % de las respuestas el cual tiene una influencia en el Liderazgo del orden del 77,5 % de las respuestas de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes. Con un nivel regular el 30 % y para el nivel alto el 25 %, a diferencia de la variable Liderazgo que presentó para el nivel alto y bajo valores de 15 y 7,5 % respectivamente.

Según los autores Llulluy, Vilcapoma & Jaime,(2014), el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP, posee una cultura organizacional fuerte y percibe un estilo de liderazgo democrático, existiendo relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático, lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático. Existen similitudes entre los resultados de la investigación realizada en la Unidad de gestión Educativa (UGEL) Tumbes y los hallazgos de los autores Llulluy, Vilcapoma & Jaime, (2014), en cuanto a relación entre el comportamiento organizacional y el liderazgo.

Para el Objetivo específico 1: Determinar la influencia del Desarrollo de Capacidades en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

El indicador del Desarrollo de Capacidades logró un nivel regular con el 55 % de las respuestas con una influencia directa que se explica con el nivel regular que alcanzó la variable liderazgo de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes. Los niveles bajo y alto alcanzaron respuestas del 32,5 y 12,5 % respectivamente.

Para los autores Peñaherrera, Ballesteros, Santamaría & Santamaría, (2018), de los hallazgos se determina que las habilidades gerenciales se relacionan con el nivel de preparación y conocimiento del sector, habiendo oportunidad para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y aprovechamiento de las potencialidades de las políticas para el crecimiento empresarial.

Para el Objetivo específico 2: Determinar la influencia de los Valores Centrales en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

El indicador de los Valores Centrales alcanzó un nivel bajo del orden del 42,5 % y su influencia en la variable Liderazgo con un nivel medio del 77,5 % de las respuestas de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes. Los niveles alto y regular alcanzaron participaciones del 25 y 32,5 % respectivamente. Para la variable Liderazgo el nivel alto y bajo se situaron en 15 y 7,5 %.

Par el investigador Cruz, (2018) los resultados concluyen que existe relación positiva débil no significativo ($Rho = 0,025$; $p = 0,765$) entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018 (Cruz, 2018).

Existen discrepancias entre la investigación realizada a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes y los encontrados por el investigador Cruz, (2018) en cuanto a la significancia de la relación entre los valores y el liderazgo.

Para el Objetivo específico 3: Determinar la influencia de la Orientación al Cambio en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

El indicador que midió la Orientación alcanzó un nivel bajo con el 55 % de las respuestas cuya influencia en la variable Liderazgo tuvo el 77,5 % alcanzando un nivel regular. Los niveles alto y regular tomaron valores del 25 y 20 %

respectivamente. A diferencia de la variable liderazgo que alcanzó niveles alto y bajo del orden del 15 y 7,5 % de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 9. Para los autores Da Costa, Páez, Sánchez, Gondin & Rodríguez, (2014) hay un conjunto fuerte y estable de factores que refuerzan la innovación, vinculadas al rol laboral, como la complejidad, expectativas de creatividad, cambio y, en menor medida, la autonomía. Las características organizacionales, como una cultura horizontal, una organización integrada, flexible y con recursos. Esto sugiere que cambios en roles y procesos grupales, así como organizacionales, pueden ser más eficaces que cambios en el liderazgo y clima.

Para el Objetivo específico 4: Determinar la influencia de la Visión en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.

La influencia del indicador de la Visión tomó valores de nivel regular con el 42,5 % de las respuestas con una influencia en la variable Liderazgo de nivel medio con el 77,5 % de las intervenciones a los trabajadores administrativos de la Unidad de gestión Educativa (UGEL) Tumbes. Tomando valores al y bajo con el 17,5 y 40 % respectivamente. En cambio la variable liderazgo registró niveles alto y bajo de 15 y 7,5 % de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada.

Para los autores Da Costa, Páez, Sánchez, Gondin & Rodríguez, (2014) los procesos grupales, como la cohesión grupal, la comunicación fluida, la orientación y evaluación de la creatividad y, con menor impacto, la claridad de metas o visión y orientación a la calidad. Esto sugiere que cambios en roles y procesos grupales, así como organizacionales, pueden ser más eficaces que cambios en el liderazgo y clima. Existen coincidencias entre la investigación realizada a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes y los hallazgos de la tesis realizada por los autores Da Costa, Páez, Sánchez, Gondin & Rodríguez, (2014) en los referente a la relación entre la visión y liderazgo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES.

1. De acuerdo a los resultados de la investigación se determinó que a un nivel bajo de comportamiento organizacional del 45% tuvo una influencia en el liderazgo del 77.5%, trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL), corroborándose con el Rho de Spearman del 0,575, su influencia positiva.
2. El desarrollo de capacidades con un nivel regular del 55%, tuvo una influencia de nivel regular del 77.55 en la variable liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes; corroborándose con el Rho de Spearman del 0,345, su influencia positiva.
3. Los valores centrales con un nivel bajo del 42.5%, tuvo una influencia de nivel regular del 77.55 en la variable liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes; corroborándose con el Rho de Spearman del 0,258, su influencia positiva.
4. La orientación al cambio con un nivel bajo del 55%, tuvo una influencia de nivel regular del 77.55 en la variable liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes; corroborándose su influencia positiva con el Rho de Spearman del 0,286.
5. Visión con un nivel regular del 42.5%, tuvo una influencia de nivel regular del 77.55 en la variable liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes; corroborándose su influencia positiva con el Rho de Spearman del 0,326.

CAPITULO VI.

RECOMENDACIONES.

1. Los directivos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes deben potenciar el desarrollo de capacidades, los valores centrales, la orientación al cambio y la visión de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes, para lograr mejorar el liderazgo.
2. Los directivos deben formular planes educativos orientados que permitan una formación en conocimiento para su buen desempeño laboral y a despertar y fortalecer sus capacidades y habilidades de liderazgo.
3. Los directivos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes, deben formular planes de adiestramiento de formación basada en la ética y valores que comprometa a actuar en el desempeño de su trabajo con principios éticos, para ser una persona creíble.
4. Los directivos y los servidores administrativos para seguir mejorando su capacidad de liderazgo es necesario que la innovación institucional se convierta en desafío.
5. Como política institucional se debe trabajar en base a una visión compartida, para acentuar su capacidad de liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, V. M. (2017). La administración del cambio organizacional y su vinculación. *Contribuciones a la economía*, 1-15. doi:ISSN 1696-8360
- Acosta, J. (2013). *Dirigir*. España: ESIC.
- Aguera, R. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Barnett, A. R., Bernuy, S. S., Cardenas, S. K., & Loza, C. T. (2013). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance Beyond Expectations*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bernal. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Bernal, J. (2000). *Cuestionario sobre liderazgo transformacional*. Bilbao: Universidad de Deusto. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/14380/13684>
- Bolman, L., & Heller, R. (1995). *Research on school leadership: The state of the art*. Corwin Press. Obtenido de http://www.encuentrodirectivos.org.mx/6toencuentro/manuales_pdf/liderazgo_educativo.pdf
- Capella, J. (2002). *Liderazgo y ética en la educación*. (P. U. Perú, Ed.) Lima: Departamento de educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

- Chiavenato. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.
- Chou, P. (2014). El liderazgo transformacional durante el cambio organizacional. Madrid: European Journal of sustainable development. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=liderazgo+y+comportamiento+organizacional+empresas+estatales++2017&btnG=
- Cochran, W. G. (1992). Técnicas de Muestreo (9a. reimp. ed., Vols. ISBN 968-26-0151-7.1992). Mexico: CECOSA.
- Corral, Y. (Enero - Junio de 2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista Ciencias de la Educación, 19(33), 238 - 241.
- Cortéz, M. A. (2007). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Rev. Cien Social, 203-214. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Covey, S. R. (2014). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Nueva York : Simón & Schuster.
- Cruz, T. J. (2018). Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, San Martín. Obtenido de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1315/Jose_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, B. F., Gondim, C. S., & Rodríguez, D. M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Denison, D. R. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Summa Psicoógica UST 2010, 7(1), 15 - 31. doi:ISSN 0718 - 0446
- Deninson, D. (1991). Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santa Fé de Bogota: Legis.
- Fischman, D. (2005). Liderazgo transformacional. Lima: Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas.

- Galarza, T. S., Garcia, A. J., Ballesteros, T. L., Cuenca, C. V., & Fernández, L. A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. COODES, 5(1), 1 - 13. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156/294>
- García, C. A., Alamo, V. F., & García, B. F. (Antonia Mercedes García-Cabrera*, Francisca Rosa Álamo-Veraa y Fernando García-Barba Hernández b de 2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(4), 231-246. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1138575811000132/1-s2.0-S1138575811000132-main.pdf?_tid=07e456d5-96f4-47fa-8480-a6a68ead1cc9&acdnat=1550748109_6be374b4b4be944b757f08b40375c014
- Guerrero Sayago, W. A., & Cherres Elizalde, J. (2019). Liderazgo Transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017. Tumbes. Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Gutierrez, D. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Facultad de Educación. León España: Revista Iberoamericana de educación, 2003, n.31. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10612/3689>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México: CENGAGE Learning
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Huayanay, B. k. (2017). Motivación Laboral y Clima Organizacional en La Municipalidad Distrital de Amarilis 2017. Amarilis: UDH. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/431;jsessionid=B08D32189DF31FF07467C1BB75085A6A>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill/Interamericana editores

- Llulluy, M. r., Vilcapoma, C. J., & Jaime, V. J. (2014). Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo. Huancayo: UNCP. doi:1990-7044
- Lombardi, V. (2003). Ganar no es lo mas importante... es lo único (Vol. Primera Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/EI%20liderazgo%20transformac.pdf>
- Molina, G. J., Pérez, M. A., & López, H. H. (2016). Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. Centro de Investigación. Mazatlán México: Universidad de Occidente México. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/4378/5635>.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Peñaherrera, S., Ballesteros, L., Santamaria, F. E., & Santamaria, D. E. (2015). influencia del plan del buen vivir en el desarrollo de habilidades gerenciales: análisis del sector calzado Provincia de Tungurahua. Investigación y Desarrollo, 8(1). doi:ISSN 1390-5546 UTA
- Posadas, G. D. (2015). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8024/posadasgonzales_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quin, V. Y. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote. de Psicología. Nuevo chimbote: UCV. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin_vy.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Quispe, N. J. (2017). Estilos de liderazgo y el desempeño laboral del área administrativa de la Corte Superior de Lima”. Lima: UCV. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7201>
- Robbins, S. R., & Coulter, M. (2010). Administracion. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Rowan, B. (1996). Aplicación de concepciones de la enseñanza de la reforma organizativa. Mexico: FCE. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/292608132_Liderazgo_educativo_y_reestructuracion_escolar/links/56afccb808ae8e37214d107f/Liderazgo-educativo-y-reestructuracion-escolar.pdf.
- Shein, E. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Mexico: Plaza & Janes Editores P.
- SPSS-IBM. (1968). Wikipedia. (IBM, Productor) Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/SPSS>
- Velásquez Fernández, A. R., & Rey Córdova, N. G. (2007 (2010)). Metodología de la investigación científica. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Zamora (2009) Comportamiento Gerencial y Desempeño Laboral Docente en Educación Básica de I y II Etapa. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Cuál es influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018?	Determinar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.	El comportamiento organizacional tiene influencia positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018.	Variable Independiente: Comportamiento organizacional	-Aplicada -No experimental -Transversal -Correlacional
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente: Liderazgo	Población: 40 Trabajadores administrativos de la UGEL, Tumbes, 2018. Muestra: Tipo censal, debido a que la población es pequeña. Muestreo por conveniencia, No probabilístico. -Instrumento: Cuestionario con aplicación de la Escala de Likert
¿Cuál es la influencia del Desarrollo de Capacidades en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la influencia del Desarrollo de Capacidades en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de capacidades influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. 		
¿Cuál es la influencia de los Valores Centrales en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la influencia de los Valores Centrales en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> Los Valores influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018 		
¿Cuál es la influencia de la Orientación al Cambio en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la influencia de la Orientación al Cambio en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes, 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> La Orientación al Cambio influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. 		
¿Cuál es la influencia de la Visión en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la influencia de la Visión en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> La visión influye de manera positiva en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. 		

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Título: Comportamiento Organizacional y su Influencia en el Liderazgo de los Trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Fuente
Dependiente	Newstron (2011), indica que el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa u organización.	Los datos para la variable Liderazgo se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 24 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los 40 trabajadores administrativos de la UGEL de Tumbes.	-Habilidades	1, 5, 6, 7, 8, 12, 19, 23
Liderazgo			-Comunicación	2, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22
Independiente	De acuerdo a Robbins & Coulter (2010) afirman que el comportamiento organizacional, o bien las relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del trabajo	Los datos para la variable Comportamiento Organizacional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 20 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los 40 trabajadores de la UGEL, Tumbes	- Responsabilidad	3, 4, 9, 10, 11, 15, 17, 24
Comportamiento organizacional			-Desarrollo de capacidades.	01, 02, 03, 04, 05
			-Valores centrales.	06, 07, 08, 09, 10
			-Orientación al cambio.	11, 12, 13, 14, 15
			-Visión.	16, 17, 18, 19, 20

Anexo 3. Autorización para ejecución de proyecto de tesis

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

Tumbes, 12 de noviembre de 2018

Carta N° 04 – 2018/ DLAR- YYC

SEÑOR : Lic. DIEGO ROMERO MENDOZA

Director Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), TUMBES

Ciudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis para optar título profesional

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que las suscritas, estudiantes de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, tienen como objetivo optar el título profesional de Licenciado en administración, para lo cual deben de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis: “Comportamiento Organizacional y su Influencia en el Liderazgo de los Trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de, Tumbes, 2018. Siendo necesario para su ejecución de la tesis, la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos, para cumplir este cometido, solicitamos a usted la debida autorización para hacer efectiva la ejecución, a fin de lograr nuestro propósito institucional y profesional.

Conocedor de alto espíritu de colaboración y de apoyo al conocimiento universal, nos despedimos, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. Diana Liz Alemán Requejo

Tesista

DNI N° 71309572

Br. Yolanda Yacila Caballero

Tesista

DNI N°4772947

Anexo 4. Consentimiento informado

En La **Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Tumbes**, a las de.....2018.

Yo.....con DNI N°..... Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del proyecto de tesis de los Bachilleres de la Escuela Académico profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y firma

Anexo 5. Cuestionario

Estimado Amigo, el presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información sobre **“Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018”**, entendiendo como liderazgo, la capacidad de influir en los trabajadores para que colaboren con entusiasmo y al comportamiento, como las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones; cuestionario que tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicho estudio. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

I. Test: Escala de liderazgo

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al liderazgo. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera que expresa mejor su punto de vista. Conteste todas las preguntas

Datos generales:

Escala de Likert:

5 = En Alto grado (AG).

4 = En Grado Considerable (GC).

3 = Grado Moderado (GM).

2 = Grado Ligero (GL).

1 = Ningún Grado (NG).

1. Cargo que Ocupa dentro de la institución:

2. Tiempo de labor dentro de la institución:

N°	Pregunta	AG	GG	GM	GL	NG
1	Prestar gran atención a lo que dicen los demás cuando hablan.	5	4	3	2	1
2	Comunicarse con claridad.	5	4	3	2	1
3	Ser confiable.	5	4	3	2	1
4	Preocuparse por otras personas.	5	4	3	2	1
5	No dedicar demasiada energía evitar el fracaso.	5	4	3	2	1
6	Hacer que el trabajo de los demás sea mas significativo.	5	4	3	2	1
7	Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación.	5	4	3	2	1
8	Hacer que se comprenda con efectividad lo que se quiere decir. muchas veces en formas inusuales.	5	4	3	2	1
9	Lograr que confíen en que cumplo mis compromisos.	5	4	3	2	1
10	Tener mucho respeto de mí mismo.	5	4	3	2	1
11	Disfrutar el hecho de correr riesgos calculados con mucho cuidado.	5	4	3	2	1
12	Ayudar a otros a sentirse mas competentes respecto a lo que hacen.	5	4	3	2	1
13	Contar con prioridades claras.	5	4	3	2	1
14	Mantenerme en contacto con la forma en que otros sienten.	5	4	3	2	1
15	Rara vez cambiar cuando se adoptó una posición clara.	5	4	3	2	1
16	Centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y los ajenos.	5	4	3	2	1
17	Parece lo mas activo posible cuando participo a fondo en algún proyecto.	5	4	3	2	1
18	Mostrar a los demás que todos forman parte del mismo grupo.	5	4	3	2	1
19	Hacer que otros concentren la atención en los temas que usted considera importantes.	5	4	3	2	1
20	Comunicar tanto sentimientos como ideas.	5	4	3	2	1
21	Hacer que los demás conozcan cuál es su posición.	5	4	3	2	1
22	Conocer exactamente la forma en que usted encaja en un grupo.	5	4	3	2	1
23	Aprender de los errores, no considerarlos desastres, sino aprendizaie.	5	4	3	2	1
24	Que resulte divertido estar allí.	5	4	3	2	1

Escala valorativa para la variable dependiente liderazgo.

Variable	Indicador	Pregunta	Valores	
			Mínimo	Máximo
Liderazgo	Habilidades	1, 5, 6, 7, 8, 12, 19, 23	08	40
	Comunicación	2, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22	08	40
	Responsabilidad	3, 4, 9, 10, 11, 15, 17, 24	08	40
Total			24	120

II. Test: Escala de comportamiento organizacional.

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al Comportamiento organizacional. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera que expresa mejor su punto de vista. Conteste todas las preguntas.

Escala de Likert:

5 = En Alto grado (AG).

4 = En Grado Considerable (GC).

3 = Grado Moderado (GM).

2 = Grado Ligerero (GL).

1 = Ningún Grado (NG).

N°	Pregunta	AG	GC	GM	GL	NG
Desarrollo de capacidades						
01	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	5	4	3	2	1
02	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	5	4	3	2	1
03	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	5	4	3	2	1
04	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	5	4	3	2	1
05	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	5	4	3	2	1
Valores centrales						
06	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	5	4	3	2	1
07	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	5	4	3	2	1
08	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	5	4	3	2	1
09	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	5	4	3	2	1
10	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	5	4	3	2	1
Orientación al cambio						
11	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	5	4	3	2	1
12	Respondemos bien a los cambios del entorno.	5	4	3	2	1

13	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	5	4	3	2	1
14	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	5	4	3	2	1
15	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	5	4	3	2	1
Visión						
16	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	5	4	3	2	1
17	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	5	4	3	2	1
18	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	5	4	3	2	1
19	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	5	4	3	2	1
20	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	5	4	3	2	1

Gracias por su tiempo. Tú colaboración será muy útil

**Escala valorativa para la variable independiente
comportamiento organizacional.**

Variable	Indicador	Pregunta	Valores	
			Mínimo	Máximo
Comportamiento organizacional	Desarrollo de Capacidades	01, 02, 03, 04, 05	05	25
	Valores Centrales	06, 07, 08, 09, 10	05	25
	Orientación	11, 12, 13, 14, 15	05	25
	Visión	16, 17, 18, 19, 20	05	25
Total			20	100