



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 - 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Educación

**AUTOR:**

Mg. Denis Hernan Gutierrez Martinez

**ASESOR:**

Dr. Maguiña Vizcarra José Eduardo

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de la calidad educativa

**PERÚ - 2019**

## Página del Jurado

-----  
Dr. Enriquez Romero Edgar  
Presidente

-----  
Dr. Rivas Loayza Marco Antonio  
Secretario

-----  
Dr. Maguiña Vizcarra José Eduardo  
Vocal

## **Dedicatoria**

La investigación realizada va dedicada a mis padres Mario y Sabina, asimismo a mis queridos hermanos los cuales representan la fuerza e inspiración para seguir adelante y que con su apoyo incondicional me permitieron culminar mis estudios de doctorado.

Denis.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo por abrirme sus puertas y permitirme seguir los estudios de post grado en el Doctorado en Educación.

Al Dr. Maguiña Vizcarra José Eduardo por su apoyo desmedido compartiendo sus conocimientos respecto a la investigación, dirigiéndome en el desarrollo de la tesis.

A las Universidades Nacionales: José María Arguedas de Apurímac y San Antonio Abad del Cusco, por bríndame las facilidades para el desarrollo de mi investigación en sus diferentes instalaciones tanto académicas como administrativas.

A todos los trabajadores Docentes y Administrativo que brindan sus servicios en estas Universidades, quienes libremente colaboraron en el llenado de las diferentes encuestas elaboradas especialmente para esta investigación.

A todos mis amigos que con su apoyo moral y consejos fortalecieron el camino a la culminación de esta investigación.

El investigador.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Denis Hernán Gutiérrez Martínez., estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 40501234, con la tesis titulada “Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 - 2018”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha



---

Denis Hernán Gutiérrez Martínez

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 - 2018”, con la finalidad de establecer la relación entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Doctor en Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

## INDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
SOMMARIO	xiii
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.4. Formulación del problema	47
1.5. Justificación del estudio	47
1.6. Hipótesis	49
1.7. Objetivos	49
II. METODO	
2.1. Diseño de investigación	51
2.2. Variables, Operacionalización	51
2.3. Población y muestra	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5. Métodos de análisis de datos	56
III. RESULTADOS	57
IV. DISCUSIÓN	71
V. CONCLUSIONES	75
VI. RECOMENDACIONES	77
VII. PROPUESTA DE MEJORA	79
VIII. REFERENCIAS	82
ANEXOS	90
ARTICULO CIENTIFICO	105

## INDICE DE TABLAS

Tabla N 1: Operacionalización de variables	51
Tabla N 2: Población total de personal Docente y Administrativo en el año académico 2017 – 2018	52
Tabla N 3: Muestra en personal Docentes y Administrativo	52
Tabla N 4: Validación y confiabilidad del instrumento 01, Alfa de Cronbach	54
Tabla N 5: Validación y confiabilidad del instrumento 02, Alfa de Cronbach	54
Tabla N 6: Liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo democrático	56
Tabla N 7: Liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo autocrático	57
Tabla N 8: Liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo liberal	58
Tabla N 9: Dinámica organizacional según el grado de identificación institucional	60
Tabla N 10: Dinámica organizacional según el grado de Integración institucional	61
Tabla N 11: Dinámica organizacional según el nivel de motivación institucional	62
Tabla N 12: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo y dinámica organizacional en las universidades públicas	64
Tabla N° 13: Correlaciones para la prueba de hipótesis de las variables liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas	64
Tabla N 14: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas	65
Tabla N 15: Correlaciones para la prueba de hipótesis para las variables de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas	66
Tabla N 16: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas	66
Tabla N 17: Correlaciones para la prueba de hipótesis para las variables de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas	67
Tabla N 18: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas	68

Tabla N 19: Correlaciones para la prueba de hipótesis para las variables de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas 68

## INDICE DE FIGURAS

Figura N 1: Porcentaje de liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo democrático	57
Figura N 2: Porcentaje de liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo autocrático	58
Figura N 03: Porcentaje de liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo liberal	59
Figura N 04: Porcentaje de dinámica organizacional según el grado de identificación institucional	61
Figura N 5: Porcentaje de dinámica organizacional según el grado de Integración institucional	62
Figura N 6: Porcentaje de dinámica organizacional según el nivel de motivación institucional	63

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación del liderazgo y la dinámica organizacional en las universidades públicas de Apurímac y Cusco, esto debido a que frecuentemente se tiene como problema el liderazgo dentro de la dirección de una institución y la percepción de bienestar laboral en los trabajadores.

El estudio fue de tipo descriptivo con un diseño correlacional, se trabajó con una muestra de 250 trabajadores entre docentes y administrativos, el procedimiento y recojo de datos fue a través de dos cuestionarios, uno para la variable liderazgo y el otro para la variable dinámica organizacional, se utilizó instrumentos validados y para la confiabilidad se utilizó el alpha de Crombach, en donde se obtuvo un valor de 0.699 lo que nos indicó que se tiene un instrumento muy confiable de liderazgo y en el caso de la dinámica organizacional el alpha de Crombach fue de 0.771 lo que nos indicó que se tiene excelente confiabilidad. Para el análisis de datos se utilizó tablas de frecuencias, gráficos estadísticos, tablas de contingencia y correlación de Pearson.

Llegándose a la conclusión de que sí existe una relación significativa entre las variables de estudio, liderazgo presente en la autoridad universitaria y la dinámica organizacional en las universidades públicas de Apurímac y Cusco, debido a que el valor "sig" es 0.000 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.401 lo que nos indica que la relación es significativa entre ambas variables. Por lo que se afirma que con el ejercicio de un liderazgo se percibirá condiciones favorables de dinámica organizacional entre los trabajadores tanto docentes como administrativos.

**PALABRAS CLAVE:** Líder, liderazgo, estilos de liderazgo, dinámica organizacional, identificación institucional, integración institucional y motivación institucional.

## ABSTRACT

Present it investigation aimed at establishing the relation of leadership and the organizational dynamics at Apurímac's public universities and Cusco, this because frequently one has like problem the leadership within an institution's address and the perception of labor well-being in the workers.

The study went from descriptive type with a design correlacional, it was worked up with 250 workers' sign between teachers and white-collar workers, the procedure and I pick up of data you were through two questionnaires, I join for the variable leadership and the other one for the expeditious organizational variable, validated instruments were utilized and crombach's alpha, where what the fact that crombach's alpha has a very reliable instrument of leadership and in the event of the organizational dynamics itself suggested us obtained a value of 0,699 itself was utilized for reliability you went from 0,771 Every which the one you indicated us of that has excellent reliability itself. Tie of frequency, statistical graphics, tie of contingency and Pearson's correlation were utilized for the analysis of data.

Taking place to the conclusion of than yes exists a significant relation between the variables of study, present leadership in the university authority and the organizational dynamics at Apurímac's and Cusco's public universities, owed to than the value sig is 0,000 and the correlation coefficient of Pearson is 0,401 Every which the one the fact that the relation is significant between both variables suggests us. For what is affirmed than with the exercise of a leadership will perceive him favorable conditions of organizational dynamics between the workers so much teachers like white-collar workers.

**KEYWORDS:** Leader, leadership, leadership styles, organizational dynamics, institutional identification, institutional integration and institutional motivation.

## SOMMARIO

L'obiettivo di questa ricerca era stabilire il rapporto di leadership e le dinamiche organizzative nelle università pubbliche di Apurímac e Cusco, questo è dovuto al frequente problema di leadership all'interno della gestione di un'istituzione e alla percezione del benessere del lavoro nei lavoratori.

Lo studio era descrittivo con un disegno correlazionale, abbiamo lavorato con un campione di 250 lavoratori tra insegnanti e amministratori, la procedura e la raccolta dei dati era attraverso due questionari, uno per la leadership variabile e l'altro per la variabile dinamica organizzativa sono stati usati strumenti validati e per affidabilità è stato usato il cronbach alfa, dove è stato ottenuto un valore di 0,699, il che indica che abbiamo uno strumento di leadership molto affidabile e nel caso delle dinamiche organizzative, l'alfa cronbach era di 0,771 che indica che ha un'eccellente affidabilità. Per l'analisi dei dati, sono state utilizzate tabelle di frequenza, grafici statistici, tabelle di contingenza e correlazione di Pearson.

La conclusione è che esiste una relazione significativa tra le variabili dello studio, la leadership presente nell'autorità universitaria e le dinamiche organizzative nelle università pubbliche di Apurímac e Cusco, perché il valore "sig" è 0.000 e il coefficiente di correlazione di Pearson è 0,401, il che indica che la relazione è significativa tra entrambe le variabili. Pertanto si afferma che con l'esercizio di una leadership, le condizioni favorevoli delle dinamiche organizzative saranno percepite tra gli operatori didattici e amministrativi.

**PAROLE CHIAVE:** leader, leadership, stili di leadership, dinamiche organizzative, identificazione istituzionale, integrazione istituzionale e motivazione istituzionale.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las sociedades exigen que las universidades presenten estándares de calidad en cada servicio que brindan, mediante el uso de procesos eficientes y eficaces que permitan alcanzar su misión, permitiendo un buen servicio de enseñanza entre los actores docente – estudiante, obteniendo un incremento en la productividad en los trabajadores. Para que esta eficacia y efectividad sea vuelva realidad, es necesario la presencia de un líder que haga uso de un liderazgo directivo efectivo como autoridad dentro de la universidad y por otro lado tenemos el ambiente y el entorno de trabajo que represente la dinámica organizacional, estos dos factores son vitales y de importancia para una buena gestión universitaria.

Lo indicado anteriormente representa un tema de interés dentro de las organizaciones y de estudio del entorno educativo superior no solo en el Perú sino también en muchos países, por lo que tenemos varios estudios e investigaciones que tratan el tema de liderazgo, teniendo más énfasis en el liderazgo directivo. En un liderazgo directivo podemos observar que se da prioridad a las decisiones políticas, esto se visualiza en varios países, dando lugar a escenarios de descentralización y autonomía, cada vez más frecuentes. Esto propicia a que los líderes desarrollen un liderazgo con un estilo efectivo en particular que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Siguiendo este mismo camino la dinámica organizacional es importante y es razón de estudio, es así que tenemos múltiples investigaciones realizadas ya sea de forma directa e indirecta, las cuales buscan establecer la relación que existe entre el liderazgo y la dinámica organizacional, además del liderazgo practicado u ejercido por el líder, como Galván (2006) quien nos menciona que para tener una dinámica organizacional favorable es necesario contar con un líder con actitudes de dirección, para enseñar a sus empleados o trabajadores a como planificar y programar los diferentes trabajos académicos. Entendemos también que la

dinámica organizacional no se expresa claramente, en cómo se da las relaciones interpersonales y la comunicación, que permitan mejorarla; esto nos lleva a la necesidad de realizar estudios e investigaciones que faciliten al líder a mejorar la dinámica organizacional, tomando decisiones correctas que permitan su logro.

También podemos indicar que las investigaciones han concluido y demostrado la existencia de una relación entre la práctica de un liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, resaltando la dimensión de conductas recurrentes que se caracterizan por la sensación de gozo y aceptación entre los trabajadores respecto a su líder (Avolio y Bass, 1995).

Asimismo, Brown, Birnstihl y Whetzel, (1996) identificaron que la práctica de un liderazgo transformacional propicia condiciones favorables en el entorno laboral principalmente de satisfacción laboral y relaciones de buen desempeño, entre el líder (director) y los subalternos (trabajadores), generando la unidad entre todos los miembros del grupo, para un mejor trabajo y mayor productividad.

Lozado, L. (2013) también nos menciona que existen diferentes estilos de liderazgo que se practican dentro de las organizaciones, que repercuten e influyen la atmosfera institucional, esto debido a que se ha comprobado una relación significativa entre los trabajadores y la percepción de bienestar y satisfacción laboral.

En el Perú se han desarrollado diferentes investigaciones relacionadas al tema de liderazgo y clima organizacional en diversas instituciones educativas tanto de nivel básico regular como también de educación superior universitaria, es así que Cervera, C. (2012) con sus investigaciones logra determinar la existencia de una relación, a nivel del liderazgo ejercido y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores, esto en las diferentes Instituciones educativas en las que se desarrolló la investigación. Así también se ha podido determinar con los resultados obtenidos, que las diferentes dimensiones de liderazgo se logran relacionar con las diferentes dimensiones de la dinámica organizacional.

En el mismo sentido Campos, L. (2012) entre sus conclusiones halladas determino la correlación que se establece entre liderazgo directivo y el clima organizacional, de forma moderada y positiva, esto en los diferentes grupos en estudio docentes, estudiantes y padres de familia pertenecientes a la población de estudio.

La mayoría de las universidades que funcionan en las regiones de Apurímac y Cusco, vienen experimentando condiciones de dinámica organizacional no muy favorables que se reflejan en sus trabajadores (docentes y administrativos), esto generados principalmente por problemas de dirección, principalmente al momento de tomar decisiones y seguido por la falta de un liderazgo directivo correcto que sea acorde a las necesidades de cada universidad.

Por otro lado, las Universidades Nacionales José María Arguedas de Andahuaylas y San Antonio abad del Cusco, como instituciones de educación superior organizada cuentan con diversos documentos de gestión, los cuales coadyuvan a la buena dirección, gestión y administración universitaria por parte de sus directivos y de su líder que es la autoridad universitaria, el cual ejerce un liderazgo; este liderazgo se manifiesta en tres estilos: democrático, autocrático y liberal, las cuales representan para esta investigación las dimensiones de estudio, esta representan las bases necesarias para establecer y plantear el problema de investigación. También debemos indicar que los documentos de gestión con las que se cuenta presentan ciertos vacíos que no permiten un accionar claro al momento de tomar acciones y decisiones, estos repercuten sustancialmente en el tema de liderazgo y repercutiendo en la dinámica organizacional percibida por los trabajadores, que líneas abajo se relacionan esto hace posible construir el problema con las variables de estudio:

A nivel de las universidades públicas podemos observar la existencia una dinámica organizacional que se manifiesta principalmente en tres dimensiones como son: la identificación institucional, integración institucional y motivación institucional, las cuales vienen hacer las dimensiones que permiten el estudio. Se puede observar la existencia de una dinámica organizacional con condiciones no

tan favorable, en relaciones interpersonales de convivencia, desenvolvimiento y satisfacción, por lo que es fundamental y necesario establecer la existencia de una relación entre el liderazgo que ejerce la máxima autoridad universitaria y la dinámica organizacional percibida por los trabajadores (docentes y administrativos), siendo esta el motivo para el desarrollo de la presente investigación.

De las diferentes revisiones realizadas respecto a las variables de estudio en instituciones universitarias, no se tienen estudios que afirmen de manera categórica la existencia de la relación de liderazgo de la autoridad universitaria y la dinámica organizacional percibida por sus trabajadores, en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco. Es así que el presente trabajo de investigación se enfocará en el estudio del liderazgo y la dinámica organizacional de tal manera que se pueda identificar la relación entre estas, logrando generar conocimiento que sirva de antecedente para la realización de investigaciones futuras investigaciones.

Los problemas que se han identificado en las Universidades públicas son observados y definidos por las variables en estudio liderazgo y dinámica organizacional, cada uno de ellos en sus diferentes dimensiones respectivamente, que integran cada uno de los temas propuestos como parte de los problemas de investigación.

## **1.2. Trabajos previos**

Chamorro, D (2005). En su tesis de doctorado desarrollo un estudio la cual busco determinar los diferentes factores que determinan los diferentes estilos de liderazgo del Director. La investigación trae grandes aportes en relación al ámbito educativo, dado que los diferentes factores estudiados están asociados a los diferentes procesos de liderazgo que se manifiestan por parte de los directores en el seno de las escuelas. Los resultados del estudio concluyeron que:

- Un liderazgo puede manifestarse de forma activa siempre y cuando se genere la participación del director y el sistema con una visión futura compartida de como accionar y que acciones a que realizar. Este liderazgo

crea sensaciones de satisfacción entre los profesores, trabajadores y estudiantes, suponiendo retos en la escuela que motivan a un mayor trabajo, identificándose íntegramente.

Los estudios de Chamorro, D. (2005) han demostrado que el liderazgo en el director es importante para generar expectativas satisfactorias y motiva al trabajo de los alumnos.

Corona (2006) En su artículo científico publicado, desarrollo una investigación para poder establecer la influencia a nivel de las variables de liderazgo y clima organizacional, para lo cual empleo un diseño correlacional, la muestra de estudio fue 220 maestros, quienes contestaron a un cuestionario tanto para liderazgo y clima organizacional. Alcanzando las conclusiones:

- Al practicar un liderazgo autocrático trae como consecuencia un clima organizacional no tan satisfactorio, pero propicia una mayor productividad docente esto en el área pedagógica.
- El desarrollo de un liderazgo democrático con inclinación a un clima organizacional un poco distendido, propiciando la innovación de los maestros.
- Los resultados demostraron una elevada correlación para las variables de liderazgo autocrático y clima organizacional, no obstante, hay una correlación moderada para el caso de liderazgo democrático y clima organizacional.

De lo encontrado por Corona (2006) en su investigación podemos resaltar la elevada correlación encontrada entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional generando una mayor producción docente a nivel pedagógico”.

García, H. Mendoza, M. (2015). En su artículo de investigación, Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. Se conoce que la población total es de 130 personas, de los cuales la muestra de estudio fue de 97 trabajadores, quienes respondieron a las encuestas e Clima Laboral, mientras que 19 directivos respondieron la encuesta (visto por uno mismo), la información recopilada se procesaron en el paquete estadístico SPSS. Llego a la conclusión:

- Los resultados alcanzados confirman que el liderazgo es necesario en las organizaciones, influyendo significativamente en la generación del clima organizacional como es la satisfacción, efectividad y compromiso con la labor realizada.

De los hallazgos realizados por García, H. Mendoza, M. (2015), en su investigación, confirman que el liderazgo tiene influencia en el clima organizacional percibido por los trabajadores dentro de las instituciones educativas.

Perera (2008). En su tesis de maestría realizó una investigación para establecer la influencia del estilo de liderazgo y clima organizacional desarrollado en una institución educativa. La cual busco explicar las variables de estudio y analizar su influencia e interrelación de estas para un espacio de tiempo. La población en estudio estaba conformada por 86 trabajadores, las cuales respondieron unos cuestionarios, llegando a concluir que:

- Si se evidencia de que los estilos de liderazgo influyen de manera positiva al clima organizacional dentro de la institución educativa en estudio.
- Se evidencio la existencia de los tres estilos de liderazgo, teniendo esta relación con el clima. Evidenciándose la existencia de influencia entre clima organizacional y estilos de liderazgo en la muestra de estudio.
- Se demostró que a mayor compromiso del líder se genera un clima organizacional mucho más favorable.

La investigación de Perera (2008) nos permite establecer la presencia de influencia marcada entre los estilos de liderazgo practicados y el clima organizacional, así cuando el líder tiene mayor presencia resulta que se genera un clima organizacional más óptimo.

Zamora (2007) desarrolló una investigación respecto al liderazgo y cultura organizacional, utilizando para ello un diseño de tipo correlacional, tomándose como población 10 instituciones educativas, la muestra determinada fue de 380 docentes, las cuales respondieron a un cuestionario de líder y otro de clima organizacional, llegando a las conclusiones:

- En las instituciones educativas el concepto y entendimiento de cultura organizacional se encuentra en una etapa de desarrollo y en cuanto pueda ser percibida por los trabajadores depende mucho del líder y actitudes de liderazgo pueda ejercer para el cumplimiento de metas institucionales, esto hace necesario una buena práctica de liderazgo dinámico para poder desarrollar la participación de todos.

De acuerdo al estudio de Zamora (2007) se establece que la cultura organizacional no se encuentra bien establecida y depende del nivel de liderazgo del director.

León, Blas. A. (2013). En su tesis de maestría desarrollo una investigación donde se estudio el clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa, utilizando para ello un diseño correlacional, la muestra determinada para el estudio fue de 27 docentes, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- Los resultados hallados demostraron que el clima organizacional percibido se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo desarrollado por el director.
- También se ha podido evidenciar la buena relación que se establece entre el clima organizacional con las diferentes dimensiones de liderazgo.
- Como también se ha determinado la relación significativa entre la práctica de un liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Arteaga (2006). Estudio en su tesis de maestría la variable de liderazgo, relaciones interpersonales y la variable de clima organizacional, buscando determinar el grado de relación. Utilizando un diseño de tipo correlacional, la población fue de 76 trabajadores, aplicándose una encuesta al 100% de la población. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente”:

- El Liderazgo autocrático es el que sobresale como el de mejor percepción a nivel de los trabajadores, de los cuales existe un 38% de estos no lo consideran como bueno, lo que se podría entender que los empleados no tienen un juicio claro de valoración.

- Se evidencio la existencia de una relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, esto en un sentido de dependencia de carácter relativamente positiva, también se evidencia relación entre liderazgo y clima organizacional.
- También se determinó una relación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, así mismo la relación entre liderazgo y clima organizacional, como también relación positiva entre relaciones interpersonales y clima organizacional.

La investigación desarrollada por Arteaga (2006) ha permitido identificar al liderazgo autocrático como el más predominante y bueno frente a los trabajadores, mientras el clima organizacional como regular, además se identificó la existencia de una relación positiva bien marcada entre liderazgo y relaciones interpersonales”.

Campos, L. (2012). En su investigación de maestría estudio el estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa. Utilizo un diseño correlacional, tomando una muestra de 50 docentes, 30 padres y 20 estudiantes. Estableciéndose las siguientes conclusiones:

- Los resultados establecieron que el liderazgo directivo y el clima organizacional presentan correlación significativa y positiva moderada entre los integrantes de la muestra.
- El liderazgo en la dimensión autocrática y el clima organizacional se correlacionan de forma significativa y positiva moderada a nivel de los docentes
- Se evidencia una correlación positiva moderada entre liderazgo autocrática y el clima organizacional en los padres de familia
- Se tiene una relación positiva moderada entre la dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional a nivel de los docentes.
- En el estudio de la dimensión liberal del líder y el clima organizacional se determinó que se existe una buena correlación positiva baja en los docentes

La tesis de Campos, L. (2012) establece una buena correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo en la dimensión autocrática y democrática y el clima

organizacional. Por otro lado, se tuvo una correlación significativa y positiva baja para la dimensión liberal de liderazgo y clima organizacional.

Cervera, C. (2012), desarrolla una investigación para su tesis doctoral titulado "liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos". La población en estudio estuvo constituida por 171 docentes. Se les pidió que respondieran un cuestionario de preguntas para cada variable de estudio para evaluar el Liderazgo Transformacional y el clima organizacional, llegando a la siguiente conclusión:

- Los resultados permitieron evaluar diferentes áreas del liderazgo transformacional estableciéndose que existe una relación significativa con las áreas del Clima Organizacional.

Según Cervera, C. (2012) En su investigación se ha encontrado que el liderazgo transformacional está relacionado significativamente con el clima organizacional, en sus diferentes áreas y dimensiones, dentro de las Instituciones Educativas.

Constante *et al.* (2012). en su tesis de maestría "El Liderazgo Docente en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca", Ejecuto una investigación descriptiva, cuya muestra de estudio fue de 20 docentes y 80 alumnos pertenecientes a la Facultad de Educación. Los resultados encontrados establecen las siguientes conclusiones:

- Los docentes perciben que las autoridades carecen de liderazgo, también observan que desempeñan de forma seccionada su liderazgo con un sector de docentes y no se solicita la participación de todos.
- Los estudiantes no observan liderazgo en sus docentes, sólo ven al profesor que solo enseña y no inciden en la formación personal y académica".
- Dentro de la facultad las relaciones interpersonales percibidas tanto por docentes como estudiantes son regulares, esto evidencia la no participación activa en las actividades de la Facultad".

De lo descrito por Constante *et al.* (2012). Se ha identificado la no existencia de un liderazgo por parte de las autoridades, por lo tanto hay un predominio de las interacciones Interpersonales entre los docentes y alumnos pertenecientes a la

Facultad de Educación manifestándose de manera regular, así mismo el clima organizacional percibido es regular.

Padilla, D. (2005). Realiza una investigación para su tesis de maestría "Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego", en la cual establece las siguientes conclusiones:

- La muestra en estudio no identifico habilidades que demuestren liderazgo en la dimensión de dirección estratégicas, en cuanto a toma de decisiones, cohesión y negociación.
- Respecto al estilo de liderazgo, el público objetivo percibe que, si se viene desarrollando dentro de la UPAO, pero también hay un cierto reconocimiento a un estilo de liderazgo en desarrollo, pero todavía no se identifica como un liderazgo directivo, siendo reconocido por los integrantes de la comunidad universitaria, pero sin un enfoque claro del liderazgo hacia personas o a la productividad.

La investigación de Padilla, D. (2005) establece que los estudiantes de la UPAO no reconocen las habilidades de liderazgo y más aún la inclinación hacia un estilo de liderazgo.

Ramon LLulluy & Valdez Dante, & Vilcapoma Chambergo (2014). En su investigación publicada como artículo científico en la revista de la PUCP, titulada "Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de ciencias de la comunicación 2013", tomando como población de la Facultad de Ciencias de la Comunicación con 40 docentes y 4 administrativos. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente:

- Los trabajadores docentes y administrativos pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, presentan una cultura organizacional muy establecida e intensa y muy pocos de estos tienen la percepción de cultura organizacional débil.
- Existe una percepción entre docente y administrativo de un estilo de liderazgo democrático participativo, seguido por permisivo liberal y por ultimo autocrático.

- Se evidencio la presencia de una relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal que laboran en la facultad.

La investigación de Ramón LLulluy et al (2014) nos da a conocer que la UNCP posee una cultura organizacional sólido, además hay una percepción de un liderazgo democrático, un poco permisivo y también de carácter autoritario. También se encontró la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo democrático.

Zúñiga, Muñoz. (2011) en su tesis de maestría titulada “Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del callao 2010”, ejecuta un estudio para establecer la existencia de relación entre los diferentes estilos de Liderazgo y Clima Organizacional, para lo cual toma como muestra 18 docentes, 14 administrativos y 356 estudiantes. Se utilizó como instrumento el cuestionario para cada unidad de la muestra, alcanzando las conclusiones:

- Se concluye que el liderazgo tiene una influencia medianamente en el clima organizacional. Es así que con un alto liderazgo en los Decanos se genera mejores condiciones de clima organizacional, en las dimensiones del estudio.
- De los resultados se establece que con un liderazgo democrático de los Decanos no influye en el clima organizacional de la UNAC.
- Se determinó que el liderazgo autocrático de los decanos tiene correlación positiva con el clima organizacional. También se establece liderazgo autocrático ejercido, se tendrá mejor clima organizacional.
- En cuanto al estilo de Liderazgo liberal de los decanos existe una correlación negativa con el clima organizacional. Esto origina que con un liderazgo liberal practicado, se tendrá condiciones bajas de clima organizacional.

La tesis de Zúñiga, M. (2011) ha identificado que la influencia del liderazgo de manera regular en el clima organizacional. Además, el liderazgo democrático no influye en el clima organización. Mientras el liderazgo autocrático y clima organizacional presentan correlación positiva en cambio el liderazgo liberal y clima organizacional presentan correlación negativa.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

Se realizó las revisiones literarias que fueron necesarias y contribuyeran al desarrollo de esta investigación, las cuales se basan en diferentes teorías como Bass. (1994). Quien nos señala que las teorías de liderazgo se han representado en base a segmentos dentro de un proceso en sí, estableciéndose un liderazgo autocrático y otro democrático, en el primer caso se tiene características de directivo, mientras en el segundo caso es de tipo participativo, con enfoques diferentes, el primero en las tareas y el segundo en las personas. El liderazgo genera cambios en el seno de las organizaciones.

También podemos apreciar que otro autor manifiesta que el liderazgo se logra mediante un proceso, esto como parte del crecimiento inherente de la vida de un individuo, buscando la transformación, con valores y virtudes entre sus semejantes, motivándolas, coadyuvando a mejorar su desempeño en lo académico y laboral (Grinberg, 1999).

Por otro sentido, podemos identificar otros cambios de carácter secundario relacionadas con las transformaciones del sistema, este fenómeno se da mediante la reestructuración del sistema en sí, convirtiéndola en un nuevo sistema, para esto es necesario cambiarse las diferentes propiedades como es el comportamiento propio de un individuo. En otras palabras, esto implica un cambio lógico sustancial, que corresponde a un presente de segundo orden (entorno social), todo esto está representado por cambios de ideologías, valores y de actitudes. Estos cambios se logran mediante observaciones reiterativas en los entornos de competitividad en los cuales los cambios se dan de manera rápida, donde las organizaciones deben reorganizarse necesariamente (Hersey, Blanchard 1998).

En la misma línea, Ander, EGG. (1997), menciona que la palabra líder se origina de la sigla en inglés que es leader, derivando de esta manera en el castellano,

difundiéndose ampliamente en nuestra lengua tanto de manera escritura y oral con forme a la fonética inglesa.

El Líder es aquella persona o individuo que tiene cualidades de convencimiento, esto gracias a que ha desarrollado sus habilidades como persona, obviando su condición social, su grado y formación académica, o su condición de autoridad. Es aquel que fácilmente consigue seguidores y adeptos.

UNE (2004), determina que el líder, en un contexto más amplio, en aquel individuo capaz de dirigir, de desarrollar un tipo de comportamiento dentro del grupo de seguidores, permitiendo la organización, y conducción para alcanzar los objetivos, es capaz de ejercer el poder para alcanzar una posición. El líder es aquel individuo capaz de dirigir a un grupo de personas, para lo cual hace uso de la persuasión.

Según Collao (1997), se considera líder a la persona o individuo capaz de dirigir y representa al jefe. Es el que lidera y encabeza la organización. Plantea de manera objetiva los caminos para el logro de los objetivos y genera un horizonte prometedor para la organización.

La relación entre los individuos es la influencia compartida entre ambos. Lo que un individuo mencione o realice, de forma directa va influir positiva o negativamente en los otros. Mientras Paul Hersey y Ken H. Blanchard (1999) indica que el líder es aquel personaje que a través del poder logra sus metas. El insumo básico para el ejercicio del liderazgo es el poder mediante el cual es posible influir en otras personas. Es posible encontrar un líder en diferentes escenarios. El líder es quien se encuentra a la cabeza del grupo, y ejerce su poder sobre cada miembro del grupo.

Asimismo, Ander-EGG (1997), indica que el liderazgo representa la función desarrollada en el interior de un conjunto de personas. Existen diferentes formas en las que manifiesta un liderazgo según diferentes escenarios, una persona es líder de un grupo y a la vez integrante en otro. Es posible realizar liderazgo en un

grupo específico para cumplir una acción y no desempeñar liderazgo alguno en otros casos.

Como también Chiavenato, I. (2002), nos menciona que el liderazgo representa al individuo de una sociedad que se manifiesta frecuentemente en grupos sociales, instituciones y organizaciones de diversa índole. Se conceptualiza el liderazgo como la influencia hacia las personas, en un grupo de individuos y dirigida mediante la comunicación para el alcance de los diferentes objetivos. Los rasgos característicos para un buen liderazgo son: objetivos por conseguir, situación, influencia y proceso de comunicación.

El liderazgo percibido por Chiavenato; I. (2002) es exclusivo en grupos sociales ya que se manifiesta en organizaciones y conjuntos sociales donde es posible observar el proceso de influencia entre personas para el caso líder en sus seguidores. Es desarrollada en situaciones estrictas en la que el líder es muy necesario y fundamental; para lo cual se utiliza el lenguaje para dar a conocer los diferentes logros alcanzados.

Mientras Pratt (2004), manifiesta que la práctica del liderazgo implica acciones de organización y de dirección producto de un interés grupal, que se da en un entorno institucional y organizacional. Es ejercida por una persona llamada líder quien dirige y propicia la cooperación en el grupo con el objetivo de alcanzar las diversas metas en común para la organización, los seguidores muestran admiración hacia su líder y desempeñan las acciones y tareas de forma voluntaria.

De acuerdo a Cueva (2006), manifiesta que el liderazgo es ejecución, acción y función de que realiza la conducción de un grupo de personas. La palabra liderazgo abarca diferentes acciones de autoridad, de poder y otras, también conceptualiza el proceso de recepción de opiniones y comportamientos manifestados en un grupo de individuos.

Para Valdivia (2003), el liderazgo es delegar tareas a diversas personas para alcanzar metas grupales idénticas. Para alcanzarlos es mejor que estas sean determinados en conjunto, también es importante generar y fomentar estos intereses en común en los miembros del grupo, de manera que se tenga motivación máxima en la realización de toda acción.

Hellriegel (2005, 418) y Koontz y O'Donell (1994), coinciden en que el liderazgo representa las capacidades de un individuo para influir en un conjunto de personas y lograr alcanzar objetivos comunes, por otro lado, Cueva (2006, 206), menciona que la práctica del liderazgo es la autoridad ejercida o poder de quien conduce una organización.

Estilos de liderazgo según Munch (2002), quien lo considerada como una variable necesaria para la excelencia. El estilo de liderazgo es importante dentro del directorio de la organización.

También Munch (2002), menciona que el estilo de liderazgo representa una variedad de comportamientos en cuanto a cómo se dirige, que son característicos de un gerente en particular. La forma en que se conduce o el estilo de liderazgo que se aplica en las organizaciones, es muy necesario para que la organización sea muy productiva. Es importante conocer que estos estilos se manifiestan con un conjunto de patrones de comportamiento, no obstante, el accionar de los líderes experimenta variaciones significativas bajo diferentes coyunturas.

El practicar un estilo de liderazgo, representa el líder que conduce, dirige y lidera una organización, demuestra un conjunto de conductas frecuentes asía los integrantes de la organización. No de manera constante el líder puede manifestar un estilo de liderazgo único, debido a que en algunas situaciones o contextos donde necesariamente se debe cambiar de estilo para el logro de objetivos.

De lo mencionado por Certo. (2000), al líder le favorece ser precavido, pero también, menciona que dentro de los estilos ningún puede ser considerado como el mejor o más efectivo. Las situaciones en las cuales se puede ejercer liderazgo

es muy amplia y extensa, al mencionar que existe un estilo de liderazgo que traiga buenos resultados, escapa a la realidad, ya que los resultados pueden ser buenos en un contexto y malos en otro.

Para una determinada organización un estilo puede generar buenos resultados en todas las situaciones; en otras el resultado obtenido con el mismo estilo de puede no ser tan buena o efectiva; así en un caso específico es muy bueno la practica de un estilo democrático en un hospital donde las decisiones se determinan en conjunto y con la colaboración integra de los miembros, pero hay situaciones de emergencia en la que l estilo debe ser autocrático debido a la necesidad de toma de decisión inmediata. Estos estilos de liderazgo se dan en condiciones situacionales en las que el liderazgo puede adoptar estilos las cuales se desarrollan en las instituciones.

Por lo que Lussier (2002), establece al estilo de liderazgo como la conjunción de diversos rasgos, comportamientos y destrezas propios de los líderes para interrelacionarse con los miembros de su organización. A pesar de que un estilo está conformado de rasgos y habilidades, lo más importante y necesario es el comportamiento que refleja la conducta relativamente y frecuente que caracteriza a este líder. Según a la conducta y comportamiento tenemos establecidos dos estilos, por un lado, el autocrático y por el otro el democrático.

Mientras Rojas (1997), indica que, si varios directivos desempeñan el mismo cargo, cada uno de ellos ejerce el liderazgo de diferente manera haciéndolos únicos líderes, esto debido principalmente a la personalidad de cada uno. Particularmente esto se manifiesta en función al estilo y las relaciones establecida en los trabajadores o seguidores. Siendo la razón esencial del nacimiento de estilos de liderazgo como es el liderazgo autoritario, democrático y liberal, que son lamas frecuentes en la práctica del liderazgo en las organizaciones.

A causa de esta disyuntiva se genera diferentes estilos de liderazgo que el líder desempeña dentro de sus funciones, es así que se evidencia en a los diferentes

líderes en las organizaciones con accionar autocrático/ autoritarios, pusilánimes o laissez faire y el líder democrático-participativo.

Mientras Chiavenato, I. (2002), citando a Likert, identifica en las organizaciones dos tipos fundamentales y frecuentes de estilos de liderazgo:

**Liderazgo enfocado en la tarea:** Este estilo es firme y centrado en el desarrollo de tareas y el logro de resultados. Este liderazgo es el más recomendado por la administración científica de Taylor, el cual consiste en fraccionar y reducir las tareas en acciones específicas, seleccionando y capacitando a los trabajadores con mayores habilidades para el tipo de labor y acelerándolas reiteradamente para lograr mayor productividad. Es conocido de las organizaciones que se orientan a juntar a sus trabajadores en actividades o tareas especializadas, limitadas las actividades de trabajo, con un ritmo basado en obtención de productos con estándares definidos.

**Liderazgo centrado en las personas:** Es un liderazgo más humanista pensando siempre en las personas y aspectos humanos de sus trabajadores, busca consolidar un grupo de trabajo efectivo y eficiente, con toma de decisiones tras un consenso. Este liderazgo se centra en los individuos, que en el trabajo, e intenta comprender y apoyar a sus empleados y/o subordinados, dándole mayor importancia al logro de objetivos que a los métodos, pero sin desatender el rendimiento requerido de ellos.

Las investigaciones de Likert demostraron que en muchas áreas donde se observó bajo desempeño son frecuentemente dirigidos por directores con actitudes orientados hacia las tareas. La excesiva exigencia laboral hacia la ejecución de tareas, genera despreocupación hacia las tareas, el trabajo y hacia sus supervisores. Por lo que, al poco tiempo, este estilo de liderazgo puede dar resultados positivos de eficiencia y productividad. Pero también, cuando se evalúa su efecto a mediano y largo plazos, el liderazgo orientado a las tareas origina descontento, disminución del rendimiento laboral, incrementa las faltas, genera

pérdidas, reclamos frecuentes en la parte laboral. Es así que cuanto mayor sea la percepción del conflicto, la producción se verá disminuida.

Las teorías sobre estilos de liderazgo son diversas, teniendo principalmente a:

La teoría de los rasgos de personalidad: Establece que el liderazgo representa un rasgo, una cualidad particular de la personalidad. Estas teorías fueron influenciadas del “gran hombre”, planteada por Carlyle (Chiavenato I. 2006). Estos rasgos son: Rasgos físicos referidos a el aspecto personal, tamaño, energía y peso; lo rasgos intelectuales centrados en el entusiasmo, sociabilidad, personalidad y autoestima; además tenemos a los rasgos sociales: cualidades interpersonales y administrativa, cooperación; y por último los rasgos laborales de persistencia e iniciativa e interés en la realización,

El Modelo de Likert, de acuerdo a los estudios Likert (1961) realiza múltiples investigaciones cuyo objeto fue el estudio centrado en los directores con características superiores en producción y mínima producción. Los hallazgos demostraron la existencia de dos clases de directores: uno de ellos centrados en los trabajadores y los otros centrados en el trabajo. Los primeros demostraron tener un mayor porcentaje orientado al desempeño, dirigen su atención principalmente en los aspectos humanos, esforzándose en establecer grupos eficaces. Este tipo de directores son altamente productivos, ya que trabajan conjuntamente con sus subordinados sobre los objetivos y necesidades de la organización y también brinda libertad en el desempeño laboral. Los segundos, son los que ejercen mayor énfasis a la producción y muchas veces tienen situación en las que la producción es baja.

Las Teorías Conductuales según (Robbins, 2005), se contra ponen a otros teoremas como el de los rasgos, en la que se manifiesta que los líderes nacen y son innatos, poseedores de este don. Las teorías conductuales consideran al líder como el dueño de características y conductas especiales, la cual permite identificar las conductas recurrentes del líder eficiente, capaces de incentivar y

aprender mediante capacitaciones sobre liderazgo, pudiendo incrementar más líderes.

Las teorías situacionales descritas por Tannenbaum y Schmidt (1958) realizaron estudios entre el liderazgo autocrático y democrático respecto a la toma de decisiones. Identificaron comportamientos del líder, considerando que el liderazgo abarca diferentes de estilos, desde los que están orientados a ejercer el poder y otro orientados a sus empleados. Estas teorías no sugieren ninguna de estas opciones, más bien brindan una gama diferente de liderazgo sin establecerse en los extremos. Tannenbaum y Schmidt (1958) presentaron una diversidad de estilos como una continuidad que se desplaza a lo largo de un comportamiento de líder autoritario, hasta un democrático orientado a los colaboradores.

El modelo de contingencia de Fiedler según Reinaldo O. da Silva, Silva Da (2002), afirma en su tesis que para el éxito del liderazgo se basa en el trinomio de líder, coyuntura y los subordinados. El modelo se desarrolló para alcanzar un liderazgo eficaz.

Se establece que un buen rendimiento y desempeño de los subordinados, dependerá únicamente de la interrelación entre el estilo de liderazgo y el contexto situacional.

El Modelo de Hersey y Blanchard, según Hersey y Blanchard (1981), plantean un postulado del ciclo de vida que da a entender que los subordinados son los encargados de aceptar o rechazar al líder y, por lo que se establece dos formas del desarrollo del liderazgo: para el caso de los líderes (con características de acuerdo a la manera en que toma las decisiones) y en los trabajadores (caracterizados de acuerdo al nivel de madurez).

Las Dimensiones del estilo de liderazgo son el autocrático, democrático y liberal llamado también permisivo.

En un liderazgo autocrático, el directivo o líder manda y toma decisiones sin consultar a nadie solo espera la ejecución correcta de esta. Tiene como habilidad

principal el de impartir órdenes. Este estilo es oportuno y eficaz para situaciones de emergencia, o también cuando se observa una inmadurez laboral y emocional en los trabajadores. Este estilo tiene estas características debido a que se maneja un liderazgo vertical, por lo tanto, el líder es el ser superior frente a todo el grupo.

El efecto que se crea con este estilo de liderazgo es el miedo y desconfianza. Usa al conjunto de trabajadores para ejecutar su voluntad, sin tomar en cuenta opinión alguna que no sea la suya.

Según Collao (1997); el líder que utiliza este estilo de liderazgo se cree una eminencia frente a sus empleados y espera respeto y cumplimiento de sus órdenes e instrucciones. Puede escuchar opiniones, pero no influye mucho en la toma en cuenta. Tiene sus metas establecidas y espera la aceptación de estas conjuntamente con las acciones y métodos para su logro, no proporciona el incentivo individual ni colectivo de sus trabajadores.

Este estilo no se recomienda como la ideal para dirigir, siendo muy efectiva en situaciones de urgencia, esto cuando se debe tomar decisiones de un plan de acción. Es muy bueno cuando el director es el único que tiene la capacidad y destreza para la toma de decisiones. También se da cuando sus trabajadores esperan que se les indique lo que deben de hacer y cuando se siente inseguro de sus capacidades en el desempeño de su labor.

Liderazgo Autocrático: Según Ciscar y Uría (1986), nos da a conocer que el liderazgo autocrático, como aquel que tiene el poder absoluto y toma las decisiones como autoridad. El líder autócrata se caracteriza por tomar todas las decisiones y la responsabilidad en ella para guiar, incentivar y supervisar a los empleados, se considera como el de mayor capacidad y competencias, en toma de decisiones importantes, llegando a la opinión de que todos los subordinados no tienen capacidades suficientes para desarrollar las diferentes actividades. Por lo que se espera de los trabajadores la obediencia a sus mandatos, él ordena y debe cumplirse exactamente lo dispuesto, es firme y lidera mediante la recompensa y la sanción. El líder autocrático establece las presentes

características: Le interesa demasiado en el logro de los objetivos trazados; mantiene sus sentimientos aislados para no interferir en las decisiones a tomar, que permitan la resolución de una problemática; es accesible a la supervisión y la responsabilidad producto de las decisiones; construye el entorno e indica a sus trabajadores en las tareas a desarrollar y finalmente el poderío del liderazgo se basa en amenazas y sanciones. (Owens cit. por. Ciscar y Uría 1986)

El liderazgo democrático se caracteriza por primero preguntar y convencer a sus trabajadores y se propicia la colaboración. Este estilo es adecuado en las instituciones educativas y administrativas. En este caso la relación es de tipo participativo y el director actúa conjuntamente con sus subordinados. Tiende a crear relaciones de confianza, diálogo y amistad. Crea un ambiente en la que se permite la libremente expresión. Las acciones se hacen según las habilidades de los trabajadores.

Para Collao (1997), considera que, este liderazgo contribuye a la superación y desarrollo de cada uno de los trabajadores, teniendo como incentivo un trabajo en consenso en la toma de decisiones. Lográndose también una mejora en las relaciones, creando un ambiente agradable y de óptima calidad, contribuyendo está a la efectividad del grupo. El estilo de liderazgo democrático, logra alcanzar sus metas mediante la identificación, honestidad, idoneidad, respeto y confianza.

Liderazgo Democrático y/o Participativo según Ciscar y Uria (1986), el liderazgo democrático genera la participación activa de los miembros del grupo en su totalidad, para establecer decisiones generando compromiso e involucramiento. El líder democrático mediante esta acción logra convencer sin uso del poder para prevalecer por encima de los subalternos. Un líder participativo frecuentemente recurre a los miembros del grupo para solicitarles opiniones sobre las diferentes acciones o decisiones que se van a tomar, pero no rehúye a su facultad de tomar decisiones, este estilo se orienta más a los trabajadores. Las características de un líder democrático son: Escucha opiniones y sistematiza responsablemente cada opinión recibida de sus empleados; recibe aportes frecuentemente; propicia la participación de sus empleados mediante sus ideas, valorando cuando estas

contribuyen favorablemente en el liderazgo; no deja de lado que su autoridad final se manifieste en asuntos de importancia; le importa el grupo en los aspectos laborales y personales; confía en el grupo por su buen juicio y capacidad; encarga de forma clara y puntual las diferentes tareas, incidiendo en la responsabilidad; además genera solidaridad en el grupo; finalmente pide opiniones a los subordinados sobre las decisiones, y acciones propuestas, fomentando la participación activa.

Por lo que Ciscar y Uria (1986) mencionan que este tipo de líder frecuentemente toma sus decisiones partiendo de las sugerencias de sus trabajadores, como también consulta, analiza y finalmente él toma la decisión, así Owens, hace referencia que el liderazgo democrático basa toda acción producto de la contribución y consenso de todos los integrantes que posean pericia y cualidades como son: Actuar tranquilo en cualquier emergencia generando confianza en todos; todos son importantes para él, generando satisfacción entre todos; le interesa cada trabajador y no lo utiliza para provecho propio; se encuentra predispuesto a recibir opiniones; cuenta con serenidad en los conversatorios, sin dejar de lado sus deberes; facilita la interacción del grupo de tal manera que funcione de forma efectiva; es un personaje positivo, firme frente a cualquier situación; se anticipa evitando contratiempos y es muy detallista, cree en las habilidades de solucionar los problemas por parte del grupo mismo sin la necesidad de su presencia; da espacios para el desarrollo personal y de la realización de cada miembro del grupo, generando condiciones óptimas; también es de un carácter agradable, es cuidados en su presentación; es amigable, expresa su sentir y por ultimo enfrenta las dificultades sin huir a los riesgos.

Según Rodríguez Valencia (2006), menciona que el liderazgo democrático es de tipo paternal en la que los directores toman las decisiones con participación y colaboración de los subalternos, sin desplazar su poder y la autoridad, asumiendo siempre su responsabilidad. Diversas son las decisiones a definirse tras la participación de los trabajadores con sus opiniones. Los gerentes encuentran los espacios para compartir el porqué de una decisión u otra.

Igualmente, Lussier y Achua (2005): indican que en un estilo democrático coadyuva a la generación de colaboración y participación de los empleados en el gobierno, así el líder trabaja con sus trabajadores determinando las tareas y acciones en la organización.

Del mismo modo Aranzadi, (2002): reconoce a un liderazgo democrático-participativo, en la que la práctica del poder es colaborativa y conjunta entre el líder y los integrantes del grupo, dándose mayor importancia al grupo, tomando en cuenta la comunicación en ambas vías.

El liderazgo liberal según Collao (1997), con este tipo de liderazgo se promueve la libertad de los miembros del grupo en cuanto a sus decisiones, se nota un mínimo interés del líder para tomar decisiones. Este liderazgo permisivo, por definición puede parecer apático debido a que no interfiere. Desarrollar un estilo liberal representa una decisión voluntaria, de tal manera que no se represente un obstáculo en el desarrollo normal del trabajo, dejar que las acciones se desarrollen por si solas.

Liderazgo Liberal (Laissez-Faire). Tomando en cuenta a Ciscar y Uria (1986). Según Owe el líder Laissez-Faire, es aquel líder que esquivo y rehúye al ejercicio de su autoridad, concediendo libertad amplia a sus trabajadores en su accionar.

Según Chiavenato, I. (2004), se define al liderazgo liberal como aquella en la que el líder desempeña su autoridad de forma mínima, realiza un control superficial, marcando una cierta distancia con los trabajadores, proporciona libertad plena para el accionar del grupo. El líder mínimamente evalúa o regula las tareas del grupo.

De acuerdo a Aranzadi, (2002) un líder que desarrolla este estilo tiene como cualidades dejar hacer, delegar el poder a los miembros del grupo. Estos líderes ejercen el poder muy pocas veces solo de manera extraordinaria, y cuando tienen

que asumir responsabilidad inmediatamente lo delega a sus subalternos, no se inmiscuye en la tomar decisiones.

Según Davis, K. (2000) las características de un líder liberal (*laissez-faire*) son las siguientes: Delega el poder a los subordinados no asumiendo la responsabilidad; este liderazgo obtiene buenos resultados en situaciones en las que se delega la función de una decisión en responsabilidad del grupo; depende únicamente de sus trabajadores para el establecer las acciones y objetivos a alcanzar y la solución a los problemáticas; realiza acciones sin una meta los que puede degenerar un desgobierno; los integrantes del grupo desarrollan sus habilidades por sí mismos, generando su propia motivación y además este líder realiza una mínima función.

La Dinámica Organizacional según Álvarez, (1992), está referida a la percepción de los, valores, comportamiento, reglas y sentimientos que las personas sienten que existe en la institución que laboran. La dinámica organizacional es el resultado de la interacción dada entre los individuos, los diversos incentivos por parte de la empresa y las diferentes expectativas con respecto a la organización y que la sobre ponen a otras expectativas.

Según Goncalves (2010), un aspecto de importancia en la dinámica organizacional es la manera como es percibido que el trabajador, en referencia al organigrama institucional y los diferentes procesos en el trabajo. Estas sensaciones cambian en cada individuo según sus metas e interacciones que tenga la empresa.

Para Chiavenato, I. (1992) la dinámica organizacional representa el ambiente mismo de la organización, el entorno psicológico que se vive. De la misma manera se puede indicar que la dinámica organizacional representa diferentes situaciones, como que organización es, los objetivos, la normativa interna (factores de estructura); las políticas, como también la tecnología. Se toma en consideración aspectos personales como las actitudes, los valores y el comportamiento interpersonal o social.

Para Anzola, (2003) se entiende que el clima a la sensación y/o percepción e interpretación que tienen los individuos respecto a lo que se vive dentro de una organización, la cual influye significativamente en los trabajadores a nivel de su conducta, de tal manera que se encuentra diferentes de climas en una y otra organización.

Brunet (2002), indica que diversas investigaciones que estudiaron el tema no llegaron a definir estrictamente a la dinámica organizacional y que importante alcanzar un consenso respecto al papel que desempeña este en el rendimiento y productividad de las organizaciones.

Para Anzola, (2003) y Goncalves (2010), ambos llegaron a la conclusión de que la dinámica organizacional representa las diferentes percepciones e interpretaciones que sienten permanentemente las personas tienen con respecto a su centro de labores, por otro lado, Brunet, (2002) establece la dinámica organizacional como la agrupación de características percibidas en el interior de la institución u organización.

Las propiedades de la dinámica organizacional según Toro que hace mención a Moreno (1998) menciona que sus estudios recientes realizadas por Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, estos autores indican que existen algunas características de la dinámica organizacional que se sintetizan en: Una sensación de gozo y logro personal, una percepción del entorno centrándose en el apoyo y colaboración interpersonal desde el jefe hasta los compañeros, una percepción del líder y el liderazgo que se ejerce para lograr los objetivos, estructura organizacional, las recompensas justas.

Según Colquitt, Lepine y Noe (2000) los incentivos en el trabajo son influenciadas por agentes presentes en cada individuo como las actitudes, la personalidad, las capacitaciones recibidas, el grado de instrucción y las habilidades cognitivas, además se toma en cuenta otras características.

Para Toro (1998) se establece diferencias entre satisfacción laboral, y otras:

Las Características de la dinámica organizacional según Rodríguez. (2001) quien indica que la dinámica organizacional tiene carácter permanente en las empresas por lo que se podría decir que el clima es estable y solo puede sufrir ciertos cambios de forma gradual en espacios de tiempo largos. Las características personales de los trabajadores son casi siempre influenciadas por la dinámica organizacional.

El clima de la empresa influye en los trabajadores respecto al compromiso e identificación. Los empleados son capaces de generar cambios en la dinámica laboral y de igual forma pueden cambiar sus actitudes y la manera de comportarse. Existen diversas variables estructurales dentro de la organización, que afecta en cierta manera el clima.

Las dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stinger (1978), quien plantea la presencia de nueve dimensiones que caracterizan el clima en las organizaciones. Cada dimensión de estas nueve se va relacionando con algunas propiedades de la Empresa, siendo estas:

*Estructura*, Viene hacer las sensaciones que tienen los trabajadores de la empresa respecto a los documentos de gestión (normativas), procedimientos y otras limitaciones a los que van a lidiar día a día en el desarrollo de su trabajo. También se considera como la medida en que la organización se burocratiza, frente al énfasis de generar un ambiente de trabajo agradable a sus trabajadores.

*Responsabilidad (empowerment)*, Es el sentir de cada trabajador frente a la independencia para tomar decisiones para la ejecución de su tarea. Esto teniendo en cuenta que la supervisión es de tipo general y no individualizada, de tal forma que se puede sentir su propio jefe.

*Recompensa*, representa a la percepción de los trabajadores sobre una recompensa por una labora bien desarrollada, esto se da cuando la empresa u organización emplea como instrumento mayormente la recompensa, que la sanción.

*Desafío*, viene hacer el sentimiento percibido por el trabajador de la empresa respecto de diversos retos que se trazan dentro del ambiente laboral, tomando en cuenta que la empresa propicia el riesgo que conlleva este, de tal manera que se alcancen los objetivos y metas.

*Relaciones*, Es la sensación de los trabajadores respecto al un buen ambiente y entorno laboral, y de optimas relaciones interpersonales entre el directivo y compañeros.

*Cooperación*, Representa el sentir de los trabajadores se presten ayuda mutua dentro del centro de trabajo tanto a nivel de directivos como a nivel de empleados. Tanto a niveles de la alta dirección como de los empleados.

*Estándares*, Viene a ser la percepción de los trabajadores sobre los estándares de rendimiento para los trabajadores respecto a cada tarea.

*Conflictos*. Es la percepción del sentir de los trabajadores, con capacidad de aceptar opiniones y pensamientos discrepantes a cambiar algunas actitudes y no enfrentarse más bien dar solución a las problemáticas.

*Identidad*. Es un sentimiento en la que uno se siente parte de la organización, compartiendo íntegramente los intereses y metas personales con los de la empresa o institución.

La Cultura Organizacional según (Phegan, 1998), establece que, en cualquier organización, el desarrollo de una labor debe demandar compromiso y logros de satisfacciones, debe reflejar una vida provechosa. La percepción de realizar un buen trabajo con un compromiso integro en la ejecución de las tareas se alcanza mediante una efectiva estructura organizacional para sus empleados, todo esto determinará la dinámica organizacional y el cumplimiento de los objetivos futuros de la organización.

La cultura es una mixtura de rasgos, creencias y sentimientos que se manifiestan en la sociedad en un espacio de tiempo determinado. Representan como la sociedad vive con sus, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, valores, teniendo presente el respeto a sus derechos fundamentales, tradiciones y creencias.

Por lo que Valle, (1995), lo considera un conjunto de creencias y valores fruto de las experiencias de las personas vividas en un entorno.

Por otro lado, Denison (1991), señala que el clima hace referencia a diferentes caracteres de la atmosfera en el ambiente en la que se encuentran los trabajadores, siendo percibidas directamente o indirectamente por cada miembro del grupo, esto debido a que el individuo experimenta una sensación distinta del entorno en que se desarrolla.

Se presenta una tendencia a equivocar la cultura con el clima de la organización y esto de manera frecuente. Lo último se refiere a como el trabajador se siente cuando se encuentra en un entorno determinado como su centro de labores; mientras que cultura representa la tradición, creencias, cuentos y valores presentes en las diferentes organizaciones (Hunt, 1993).

El Comportamiento organizacional según Davis y Newstrom. (1990), representa una investigación y aplicación de conocimientos referentes a la conducta humana y el cómo actuar en el interior de las organizaciones. Esto representa un instrumento destinado a beneficiar a los empleados y se ejecuta de una manera global a la conducta de cada individuo en cualquier organización como, comercios, instituciones, escuelas, etc. Es así que en toda organización es necesario conocer y entender la conducta laboral

Representa las acciones y las conductas de los empleados en el trabajo. La conducta organizacional es un conjunto de enseñanzas que son resultado de lo aprendido en el tiempo. Sus orígenes se basan en las disciplinas como las ciencias sociales, la psicología, antropología, sociología, ciencias políticas y economía (Gordon, 1996)

Toma a las organizaciones como sistemas sociales de acuerdo a Davis y Newstrom. (1990), cada organización para su funcionamiento combina a personas, ciencia, Humanidad y tecnología. Las personas comprenden que las organizaciones son importantes y a que usarlas adecuadamente porque son necesarias e indispensables para el progreso de la civilización. Es difícil encontrar

fórmulas simples y prácticas para el manejo de personal, tampoco existe una solución ideal para afrontar y solucionar cada problema en la empresa. En conclusión, lo que se logra es mejorar el entendimiento y las diferentes capacidades presentes que nos permitan alcanzar niveles de calidad positivas en la convivencia interpersonal en el trabajo. Los objetivos trazados demandan esfuerzo para ser alcanzados, teniendo un alto valor para la persona y la organización.

La Identidad institucional según Márquez (2007), corresponde al fortalecimiento del sentido de identidad en las diferentes instituciones del sector educativo, de parte de los miembros como docentes, trabajadores y estudiantes, por lo que representa el inicio para la construcción de la identidad institucional. Mediante una profunda identificación en cada integrante de la comunidad educativa, se alcanza la identificación institucional, reflejando en acciones y prácticas de identidad. Toda persona como ser un individuo sociable y con necesidad de interrelacionarse con otros individuos, nace el fenómeno de la comunicación para relacionarse con sus semejantes.

Mediante una buena comunicación se relaciona con diferentes elementos importantes en la institución para visualizar los objetivos, misión y visión institucionales, de esta manera se plantea la figura de la identidad institucional, mediante esta se conforman y se tocan tres temas de importancia desde el nivel personal al grupal y colectivo. Márquez (2007), menciona que, en lo individual el sentimiento de identidad representa los diferentes conocimientos de un individuo de ser una entidad propia y diferente a otras. Por lo que cada persona es única y distinta a los demás.

El individuo se identifica desde el yo, Ginberg (2003), describe como grupo de procesos psicológicos. El individuo expresa una personalidad interna, así como la externa, las cuales son definidas, esto le permite relacionarse de manera colectiva, y donde lo grupal inicia con la identificación de cada individuo. En este proceso el individuo se siente parte de algo, y empieza por reconocerse, de manera que se integre a un colectivo e interactúa con un conjunto de individuos.

Es necesario para conceptualizar la identidad institucional, observar el sentir de los individuos en un determinado ambiente, donde se pueda sentir la identidad manifestada en cada comportamiento y acción de los integrantes en el ambiente de trabajo.

Según Martini (2009) Identidad institucional implica un conjunto innumerable de repertorios culturales generalizados y distribuidos en la comunidad u organización, enfocadas sus acciones a prácticas cotidianas. La identidad institucional, se refleja a través de dos niveles establecidos en la conciencia y lo simbólico. El simbólico se constituye, por los símbolos y distintivos institucionales, imagen reflejada por la organización, que distingue a la institución de otras, en los aspectos culturales, valores, el himno representativo de la institución, etc. y en cuanto a la conciencia esta se basa en una internacionalización de los significados que representa cada símbolo además de una conciencia clara de los fines, objetivos y compromisos sociales por parte de la organización o institución; acercándose e integrando a sus miembros.

Martini (2009), menciona que la construcción de la identidad institucional en la institución educativa, tiene su origen en la integración sostenible entre comunicación y dirección. El crecimiento consistente de identidad propia y de carácter único, en cada institución, tiene sus cimientos fijados en los objetivos y fines que estas se plantean en su accionar institucional.

Es así que Berrocal (2007) determina que la identificación institucional, viene hacer el nivel de integración, interiorización y de orgullo originado en las relaciones con el centro de labores institucional. Es el sentimiento de compromiso propio y de responsabilidad con cada objetivo y programa que busca la organización. La identidad institucional se mide mediante indicadores siendo estas, el conocer de los diferentes objetivos, conocer la visión y misión institucional, además proporcionando un aporte de manera personal.

La Integración Institucional descrita por Martini (2006), tiene relación con el concepto de participación en el interior de una organización o institución

educativa. Los comportamientos de participación y roles de cada participante educativos son realmente complejos, también se identifican la necesidad de una participación restringida, en función a los diferentes roles que se cumplan, otro sector plantea se participación de una manera radical y comprometida.

En este aspecto Gento Palacios (2008) indica que la participación de cada actor debe estar en relación y proporción con el nivel de responsabilidad que cada uno esté dispuesto a asumir como actores educativos. Sólo a través del nivel de participación y colaboración de cada integrante de la comunidad educativa, establecerá los cimientos de una correcta integración institucional.

Con respecto a la integración institucional, según detalla Gento Palacios (2008) existen diferentes grados de comunicación, muy necesarias y tener un conocimiento de en el sector educativo, en la es necesarios de que los integrantes de la comunidad educativa sean responsables del conocimiento:

*Información*, busca transmitir la decisión establecida por el jefe con la finalidad de dar su cumplimiento por parte de los involucrados.

*Consulta*, representa la acción de solicitar una opinión a otros individuos inmiscuidos en tal evento producto de la toma de decisiones.

*Elaboración de propuestas*, Los involucrados están en la condición de hacer conocer su apreciación positiva o negativa, dejando la potestad a la alta dirección en caso de aprobarse, realizar modificaciones a las propuestas, o asumiendo otras acciones.

*Delegación*, se brinda atribuciones a unos individuos para la ejecución de ciertas acciones determinadas bajo una responsabilidad.

*Codecisión*, Esta situación se refleja cuando hay un consenso frente a una decisión por parte del grupo.

*Cogestión*: Se da origen cuando en un gobierno se observa la colaboración de los interesados en la definición de las decisiones y su ejecución respectiva.

*Autogestión*: la determinación tomada y la ejecución correspondiente corresponde a quienes deben de realizarlo dicha acción con la autonomía respectiva.

De acuerdo a Flamey (2009) para una buena integración institucional, es de importancia determinar grados de participación de cada miembro de la institución. Por lo que se tiene los siguientes niveles:

*Informativo*, en este nivel la participación es mínimo y solo representa la comunicación de la información de forma clara y precisa sobre diferentes aspectos de la comunidad organizativa, concernientes al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

*Colaborativo*, representa el nivel más frecuente de colaboración para alcanzar la integración y se fundamenta en el apoyo mutuo entre los integrantes de la comunidad en diferentes programas y eventos educativos; colaboración e el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento; apoyo y otros que faciliten la gestión administrativa.

*Consultivo*, en este nivel se necesita la implementación, se sistemas y canales de consulta sobre diferentes temas, que faciliten la toma de decisiones.

Esta visión inicia con la certeza para lograr el desarrollo solido de la integración institucional, esto en función a la formación de diferentes capacidades de los individuos y confianza a nivel individual y en conjunto sobre su futuro (Reca y Ávila, 2008).

Según lo descrito, Berrocal (2007) menciona que la integración institucional, está representada por un alto compromiso de sus colaboradores con apoyo entre sí, en un clima de relaciones interpersonales respetuosas y consideradas, también está representada por un nivel de cooperación integra, responsabilidad y respeto mutuo. Todas estas características se miden mediante indicadores e instrumentos, siendo lo más resaltante la comunicación y la sensación percibida del trabajo colaborativo.

La motivación Institucional según Maslow (1970) referidas por Córdova (2007), hacer referencia a la motivación, para esto es importante conocer la teoría de las necesidades. Como las de identifico como fuente de inicio a determinados comportamientos. Así tenemos a:

Necesidades fisiológicas: Es aquella necesaria y básica para la sobrevivencia de un individuo, siendo estas los alimentos, el vestido, la salud y calor.

Necesidades de seguridad: Muy importantes para generar seguridad para la integridad física y el miedo a ser despedido laboral, la propiedad, la vestimenta y los alimentos.

Necesidades de asociación o aceptación: Los individuos por naturales son sociables y necesitan ser aceptados en el grupo de individuos determinado.

Necesidades de estimación: Para Maslow (1970), cuando las personas han satisfechos sus necesidades fundamentales de pertenencia, necesitan y desean la estimación de si mismo como parte del grupo.

Necesidades de autorrealización: Maslow (1970) considera como de alta importancia y nivel jerárquico. Representa el deseo de alcanzar lo más alto y sobre salir frente a los demás, optimizando sus potencialidades.

Herbezg (1968) referido por Córdova (2007) replantea la teoría de Maslow, en la que se consideran dos factores, adecuándolos al entorno laboral, actuando de diferente manera para lograr la motivación a nivel de los empleados. El conjunto inicial se llama: mantenimiento e higiene también se puede mencionar como contexto de trabajo que involucran las políticas y gestión administrativa, supervisión, relaciones interpersonales, salario, ambiente laboral y seguridad. Los factores mencionados se refieren exclusivamente a factores fisiológicos, amor, seguridad y pertenencia que son manifestados por Maslow. En el segundo conjunto existen cientos factores motivadores relacionados con el entorno laboral. Podemos mencionar el logro, el trabajo satisfactorio, el reconocimiento, la superación y el desarrollo profesional.

En cuanto a la motivación institucional, para Berrocal (2007) representa el nivel de claridad de la alta dirección respecto a la visión de la organización, así también también las diferentes metas y programas contempladas para su accionar con políticas de la gerencia; y con la dirección de un líder que apoya, estimula y da

participación a sus colaboradores, generando una percepción positiva de los trabajadores en la organización, esto origina claras posibilidades de desarrollo laboral. También genera la percepción de la información, los equipos y la contribución a otras personas y áreas dentro de La organización. Por último, es la percepción de una justa remuneración al trabajo realizado con los diferentes beneficios derivados de esta. Esta dimensión es medida mediante diferentes aspectos siendo estas la compensación, la satisfacción y el reconocimiento destacado.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general**

- ¿Cuál es la relación entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?

##### **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?

#### **1.5. Justificación del estudio**

##### **Justificación teórica**

En referente a la justificación teórica a que indicar, que de cierto modo la investigación busca aportar, ya que se toma como variables de estudio a aquellas de mucha relevancia e importancia en las organizaciones y que necesitan ser estudiadas en las instituciones universitarias. No obstante a que se percibe las deficiencias en liderazgo y dinámica organizacional dentro de la organización. Con la revisión de diferentes literaturas nos es posible plantear

el problema, la cual contribuirá al mejor rendimiento de la comunidad universitaria como organización.

### **Justificación social**

El estudio es de suma importancia ya se basa en el estudio de una realidad de las universidades, dentro de su estructura organizacional, que es claramente visible como una problemática organizacional, que repercute a nivel de eficiencia y efectividad en la administración y gestión, principalmente a nivel de liderazgo y dinámica organizacional. Mediante el conocimiento de los diferentes resultados conseguidos con la investigación servirán para diseñar un plan de mejora con estrategias que permitan mejorar los diferentes niveles de gestión educativa en las universidades.

### **Justificación practica**

Es necesario detectar el peso que representa cada dimensión en estudio de tal manera que la suma de estos tenga un efecto que se relaciona con el liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades.

Para la gestión universitaria, será de gran utilidad diseñar mejoras a nivel de liderazgo con talleres y capacitaciones de la alta dirección y las diferentes direcciones de las Universidades, liderando a los trabajadores con el objetivo de obtener mejoras en la dinámica organizacional.

Asimismo, lograra identificar áreas no visibles dentro de las universidades en las que se crean climas o microclimas tanto en facultades o escuelas profesionales.

Los resultados obtenidos se convierten en una información importante de diagnóstico, siempre y cuando sean completas; esta permite realizar una evaluación y medir las variables de estudio.

Según los especialistas, los trabajadores generan los resultados como la productividad laboral y dinámica organizacional universitaria.

### **Justificación legal**

La presente investigación realizada, toma en cuenta las diferentes normativas referente a liderazgo directivo en las instituciones educativas como el marco

referido al buen desempeño directivo establecido por el MINEDU, así mismo tenemos que mediante resolución ministerial N 270-2018- MINEDU se establece las diferentes normativas para la organización del programa nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores en las diferentes instituciones educativas, además se cuenta el manual de gestión de directores UNESCO – MINEDU del 2011. En cuanto al clima organizacional tenemos como base la Resolución presidencia ejecutiva N 036-2017-SERVIR-PE, que trata de lineamientos necesarios para una gestión correcta en los procesos culturales y clima organizacional dentro de sistemas administrativos para la gestión adecuada de recursos humanos, así mismo la resolución Jefatural N 11-2017-MIDIS/SG/OGRH, establece el plan de bienestar social y clima organizacional.

## **1.6 Hipótesis**

### **Alternativa:**

- Existe una relación significativa entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco

### **Específicos:**

- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco

## **1.7 Objetivos**

### **General:**

- Establecer la relación entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco

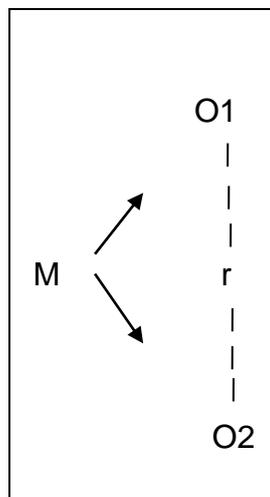
**Específicos:**

- Establecer la relación del estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.
- Establecer la relación del estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.
- Establecer la relación del estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño es del tipo descriptivo - correlacional en vista de que recogió la información relacionada con el objeto de estudio describiéndola como se distribuye y posteriormente establecer la relación entre las dos variables analizadas. (Hernández, 2010)



Donde:

- M : Muestra
- O1 : Liderazgo
- O2 : Dinámica organizacional
- r : Relación de las variables de estudio

### 2.2. Variables, operacionalización

#### Variables de estudio:

- Variable 1: Liderazgo
- Variable 2: Dinámica organizacional

## Operacionalización

Tabla N 1: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo	Liderazgo se define como un conjunto de etapas que permiten influir sobre otras personas para alcanzar un objetivo en común. (Hersey y Blanchard 2000),	Es la práctica de la actividad ejecutada de manera efectiva en el campo personal o laboral. El liderazgo se ejecuta de manea autocrática, democrática o liberal, siendo medida a través de un cuestionario realizado a los subordinados.	Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Trabaja en equipo</li> <li>• Administración compartida.</li> <li>• Motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No</li> <li>• A veces</li> <li>• Si</li> </ul>
			Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones individuales</li> <li>• Controlador</li> <li>• Dirección vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No</li> <li>• A veces</li> <li>• Si</li> </ul>
			Liderazgo liberal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega autoridad.</li> <li>• Delega funciones</li> <li>• Escaso contacto y apoyo a los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No</li> <li>• A veces</li> <li>• Si</li> </ul>
Dinámica organizacional	La dinámica organizacional viene hacer las diferentes actitudes, sentimientos, valores, y normas que los trabajadores perciben dentro del entorno laboral. (Álvarez, 1992) “	La dinámica organizacional representa las diferentes percepciones de los miembros de una institución en relación a su funcionamiento, siendo estas a nivel de la identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, siendo medidas por cuestionarios.	Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Identidad</li> <li>• Valora su Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No favorable</li> <li>• Medianament e favorable</li> <li>• Favorable</li> </ul>
			Integración institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabaja en equipo</li> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No favorable</li> <li>• Medianament e favorable</li> <li>• Favorable</li> </ul>
			Motivación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación.</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No favorable</li> <li>• Medianament e favorable</li> <li>• Favorable</li> </ul>

### 2.3. Población y muestra

- **Población:**

Estuvo constituido por 1364 docentes y 837 administrativos que estuvieron laborando en las diferentes facultades y áreas administrativas de las Universidades públicas, José María Arguedas de Apurímac y San Antonio Abad del Cusco en los Años académicos 2017- 2018.

Tabla N 2: Población total de personal Docente y Administrativo en el año académico 2017 - 2018

Participantes	Numero	Porcentaje
Docentes	1364	62%
Administrativos	837	38%
Total	2201	100%

Fuente: Oficina de recursos humanos Universidad Nacional José María Arguedas y unidad de estadística de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

- **Muestra:**

La muestra quedó conformada por:

Tabla N 3: Muestra en personal Docentes y Administrativo.

Participantes	Numero	Porcentaje
Docentes	142	56.8%
Administrativos	108	43.2%
Total	250	100%

- **Muestreo:**

En el muestreo se hizo uso del método probabilístico mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, en vista de que las unidades de análisis tienen características homogéneas y geográficamente se encuentran muy cercanos.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Instrumentos:

- **Técnica:** Se empleó la encuesta que nos permitió conocer la percepción que tiene una parte de la población (muestra) sobre un determinado tema (Variables).
- **Instrumento:** Se utilizó el cuestionario con diversas preguntas formuladas por escrito a los docentes y administrativos para que opinen sobre unos asuntos de liderazgo y dinámica organizacional. (Campos, 2012)

**Validación y confiabilidad:** se utilizó instrumentos validados descrito y citados por Campos (2012), Medico, J. (2013) y Hidalgo, L. (2017), de liderazgo y dinámica organizacional los cuales fueron adaptados para la investigación realizada.

### Validación.

El proceso de validación se realizó mediante una evaluación de juicio de cinco expertos, en la cual se requirió la opinión de profesionales de reconocida trayectoria en la Cátedra universitaria de la región. Para esta tarea se les proporciono la matriz de consistencia, los dos instrumentos y la ficha de validación.

Mediante este proceso de validación, los expertos pudieron establecer la existencia de una relación significativa entre los objetivos y diferentes criterios utilizados para el estudio.

Dada la validez de los instrumentos mediante el juicio de expertos (anexo 2.1), donde el instrumento sobre liderazgo obtuvo un valor de 87.6% y el instrumento sobre dinámica organizacional obtuvo el valor de 88.8%, por lo que se estableció que ambos instrumentos tienen una Muy Buena validez.

## Confiabilidad.

### a). Para el Instrumento 01: Escala de Liderazgo

Para la confiabilidad se tuvo una muestra piloto conformada por 40 personas entre docentes y administrativos con características de la muestra.

Los resultados se sometieron a la prueba de confiabilidad alfa de cronbach obteniéndose 0.699 lo que indica que el instrumento es muy confiable.

Tabla N 4: Validación y confiabilidad del instrumento 01, Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.699	36

### b). Instrumento 02: Dinámica organizacional

Se determinó mediante una muestra piloto, representada por 40 personas entre docentes y administrativos con las mismas características de la muestra con la que se trabajó.

Los resultados fueron sometidos a la prueba de confiabilidad alfa de cronbach obteniéndose 0.771 lo que indica que el instrumento tiene una excelente confiabilidad.

Tabla N° 5: Validación y confiabilidad del instrumento 02, Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.771	36

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Los métodos de estadística descriptiva a usarse serán:

Tablas de distribución de frecuencias.

Es la manera más sencilla que nos permite mostrar datos categóricos a través de una tabla de frecuencias. Mediante esta es posible mostrar el número de unidades de análisis, fijadas en cada clase de la variable cualitativa.

Las distribuciones de frecuencia representan la organización de datos crudos mediante tablas, organizando los datos en clases y frecuencias.

Gráficos estadísticos.

Son representaciones gráficas que se utilizan para dar a conocer las relaciones, así también para establecer diferentes comparaciones y distribuciones en agrupaciones de datos, como son: porcentajes, valores absolutos, e índices. Se realiza de dos formas: Tablas Estadísticas y Gráficos.

Tablas de contingencia

Estas tablas permiten realizar un análisis de la información a través de la asociación o dependencia existente en dos variables cualitativas; y mediante esta medir el grado de dependencia, para ellos se hace usos del coeficiente de contingencia. Una tabla de contingencia muy utilizada es la tabla bidimensional que trabaja con las variables de estudio, no son cuantitativas.

Así mismo el método de estadística inferencial será:

Correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson viene hacer una medida de la relación lineal establecida entre dos variables aleatorias cuantitativas; esta es independiente de la escala de medida de las variables. Así también se define al coeficiente de correlación de Pearson como un índice que se utiliza para medir el grado de relación entre dos variables cuantitativas.

### III. RESULTADOS

#### Variable 01 Liderazgo de la autoridad universitaria.

Se tiene los resultados de la Variable de liderazgo, ejercida por la autoridad universitaria (Rector), que representa la función desarrollada en el interior de un conjunto de personas (Docentes y Administrativos). El liderazgo se ha estudiado en tres dimensiones las cuales se manifiestan recurrentemente en el ejercicio del liderazgo, teniéndose tres escenarios las cuales son, el liderazgo democrático, autocrático y liberal, cuyos resultados obtenidos son presentados a continuación:

- **Primera dimensión: Liderazgo Democrático**

La investigación ha permitido obtener resultados que se presentan en la tabla N 6, esto en un escenario en la que se practica un liderazgo democrático dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco.

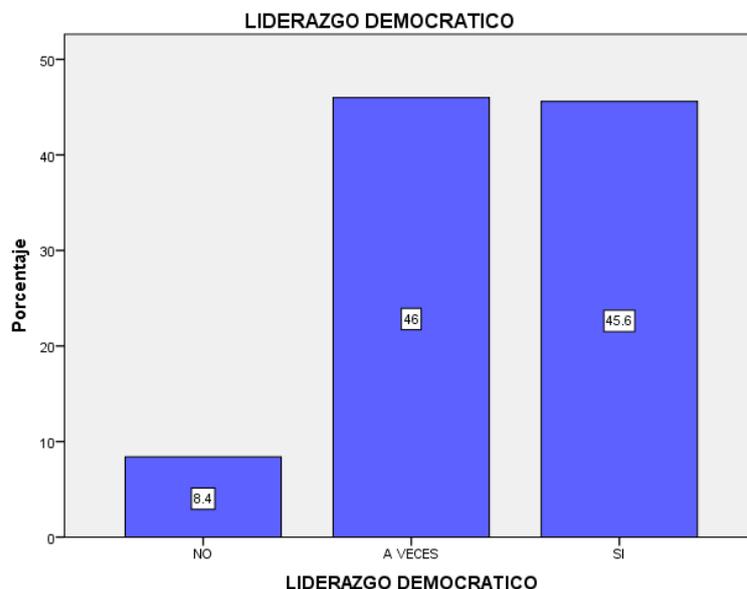
**Tabla N 6: Liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo democrático.**

LIDERAZGO DEMOCRATICO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	21	8.4	8.4
	A VECES	115	46.0	54.4
	SI	114	45.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo.

De la tabla tenemos que un 45.6% de docentes y administrativos encuestados opinan que si se tiene un liderazgo democrático por parte de la autoridad universitaria (Rector), un 8.4% manifiesta que no se tiene este liderazgo y un 46.0% que a veces se tiene un liderazgo democrático.

Figura N 1: Porcentaje de liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo democrático



Fuente: Tabla N 6.

- **Segunda dimensión: Liderazgo Autocrático**

La investigación ha permitido obtener resultados que se presentan en la tabla N 7, esto en un escenario en la que se practica un liderazgo autocrático dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco.

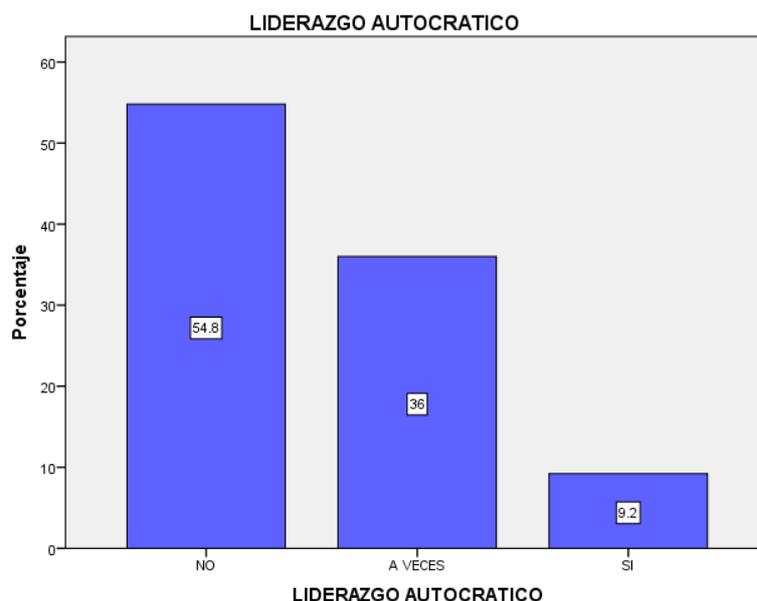
**Tabla N 7: Liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo autocrático.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	137	54.8	54.8
	A VECES	90	36.0	90.8
	SI	23	9.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo.

De la tabla podemos indicar que un 54.8% de docentes y administrativos encuestados opinan que no se tiene un liderazgo autocrático por parte de la autoridad universitaria (Rector), por otro lado podemos indicar que un 9.2% de opinan que si se tiene un liderazgo autocrático.

Figura N° 2: Porcentaje de liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo autocrático.



Fuente: Tabla N 7.

- **Tercera dimensión: Liderazgo Liberal**

La investigación ha permitido obtener resultados que se presentan en la tabla N 8, esto en un escenario en la que se practica un liderazgo liberal dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco.

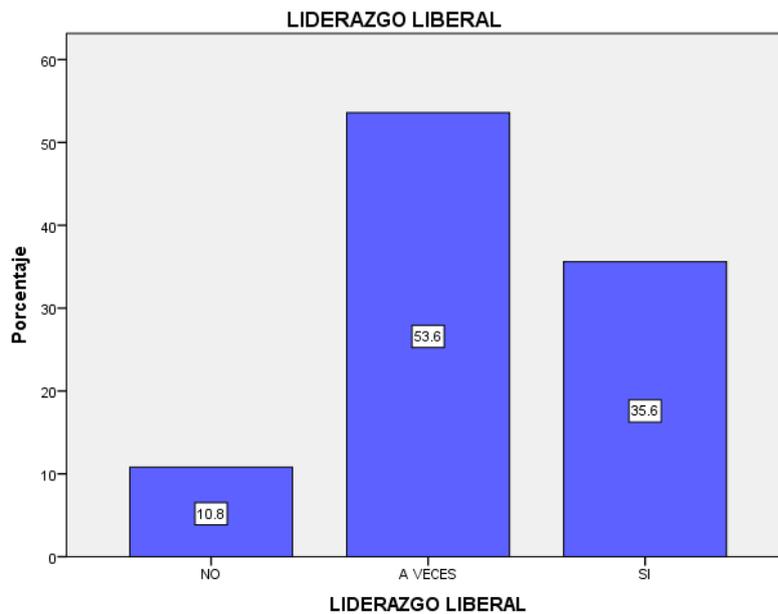
**Tabla N 8: Liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo liberal.**

LIDERAZGO LIBERAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	27	10.8	10.8
	A VECES	134	53.6	64.4
	SI	89	35.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo.

En la tabla se visualiza que un 35.6% de docentes y administrativos encuestados opinan que si se tiene un liderazgo liberal por parte de la autoridad universitaria (Rector) y un 10.8% manifiestas que no se practica un liderazgo liberal.

Figura N° 03: Porcentaje de liderazgo de la autoridad universitaria según el liderazgo liberal.



Fuente: Tabla N 8.

## Variable 02: Dinámica Organizacional en las universidades publicas

Se tiene los resultados de la evaluación de la dinámica organizacional, la cual hace referencia a la percepción de actitudes, valores, normas y sentimientos que los trabajadores (Docentes y Administrativos) sienten en su labor dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco. La dinámica organizacional fue evaluada en tres dimensiones siendo estas: el grado de identificación institucional, grado de integración institucional y el grado de motivación institucional, cuyos resultados obtenidos se presentan a continuación:

- **Dimensión 01: Grado de identificación institucional**

La investigación ha permitido obtener resultados que se presentan en la tabla N 9, esto en un escenario en la que se evalúa el grado de identificación institucional dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco.

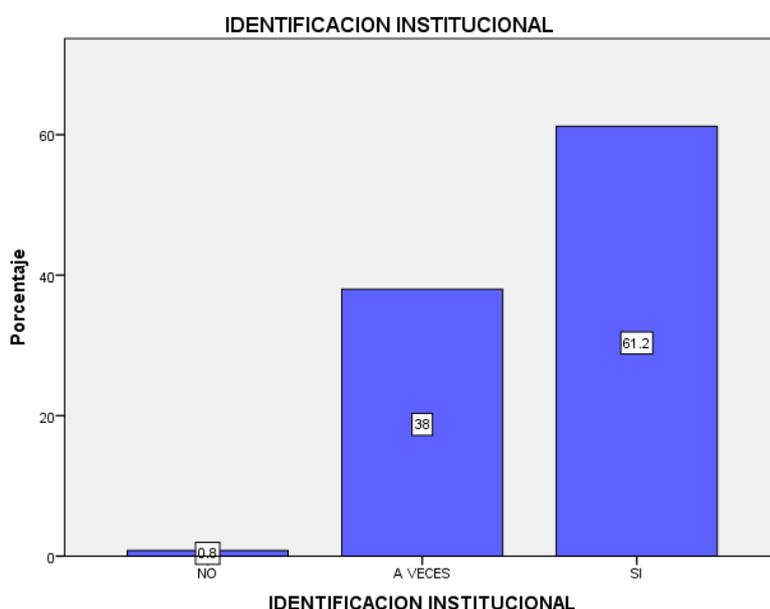
Tabla N 9: Dinámica organizacional según el grado de identificación institucional.

IDENTIFICACION INSTITUCIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	2	.8	.8
Válidos	A VECES	95	38.0	38.8
	SI	153	61.2	100.0
	Total	250	100.0	

Fuente: Encuesta de dinámica organizacional.

En la tabla se observa que un 61.2% de encuestados opinan que si se tiene un grado de identificación institucional en la universidad y un 38.8% opina que a veces se tienen identificación, por otro lado se tiene un 0.8% de encuestados que no tienen identificación con su universidad.

Figura N 04: Porcentaje de dinámica organizacional según el grado de identificación institucional.



Fuente: Tabla N 9.

- **Dimensión 02: Grado de Integración institucional**

La investigación ha permitido obtener resultados que se presentan en la tabla N 10, esto en un escenario en la que se evalúa el grado de integración institucional dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco.

Tabla N 10: Dinámica organizacional según el grado de Integración institucional.

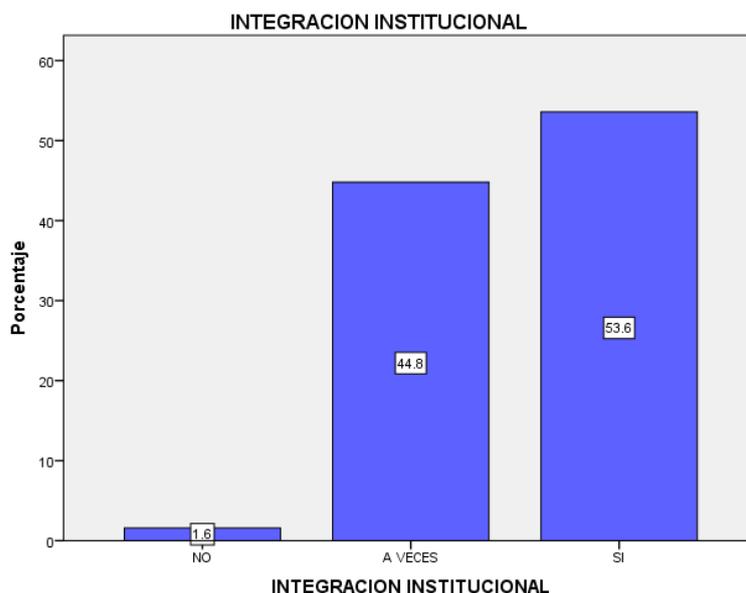
INTEGRACION INSTITUCIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	4	1.6	1.6
	A VECES	112	44.8	46.4
	SI	134	53.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0

Fuente: Encuesta de dinámica organizacional.

De la tabla podemos indicar que un 53.6% de encuestados indican que si tienen una Integración institucional por parte de los docentes y administrativos, un 44.8%

opina que a veces tienen integración con su institución, por otro lado un 1.6% no presentan ningún grado de integración institucional.

Figura N 5: Porcentaje de dinámica organizacional según el grado de Integración institucional.



Fuente: Tabla N 10.

- **Dimensión 03: Nivel de motivación institucional**

La investigación ha permitido obtener resultados que se presentan en la tabla N 11, esto en un escenario en la que se evalúa el grado de motivación institucional dentro de las universidades públicas de Apurímac y Cusco.

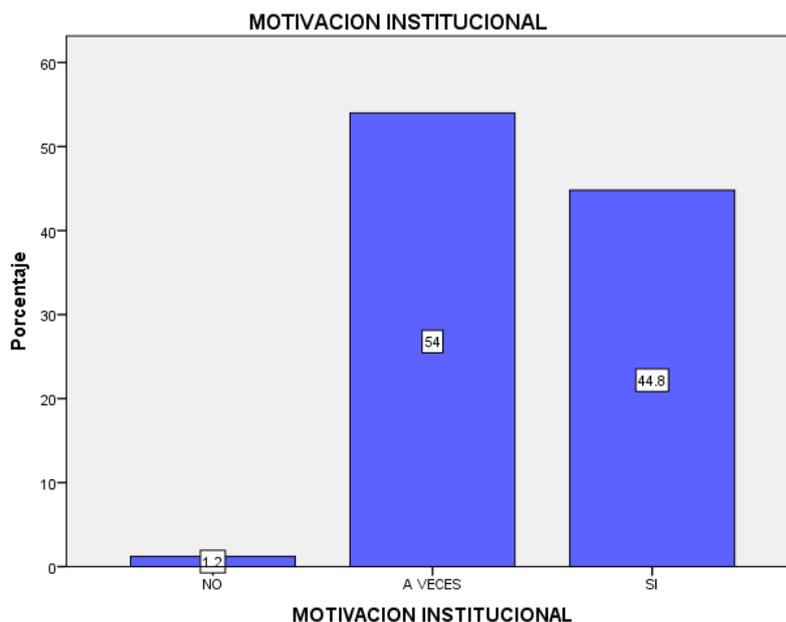
Tabla N 11: Dinámica organizacional según el nivel de motivación institucional.

MOTIVACION INSTITUCIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	1.2	1.2
	A VECES	135	54.0	55.2
	SI	112	44.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0

Fuente: Encuesta de dinámica organizacional.

En la tabla se observa que un 54.0% de encuestados opinan que a veces tienen motivación institucional, además un 44.8% indican que sí tienen motivación institucional, y un 1.2% indican no tener motivación institucional.

Figura N 6: Porcentaje de dinámica organizacional según el nivel de motivación institucional de los Docentes y Administrativos.



Fuente: Tabla N 11.

## Prueba de Hipótesis:

- **Hipótesis general:**

Tabla N 12: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo y dinámica organizacional en las universidades públicas.

		DINAMICA ORGANIZACIONAL							
		NO FAVORABLE		MEDIANAMENTE FAVORABLE		FAVORABLE		Total	
		Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n
LIDERAZGO	NO	0	.0	2	.8	0	.0	2	.8
	A	7	2.8	101	40.4	34	13.6	142	56.8
	VECES								
	SI	1	.4	37	14.8	68	27.2	106	42.4
	Total	8	3.2	140	56.0	102	40.8	250	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional.

En la tabla se aprecia que un 40.4% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo de la autoridad universitaria (Rector), se percibe una dinámica organizacional medianamente favorable, además un 27.2% indican que si hay liderazgo del rector, las condiciones de dinámica organizacional dentro de la universidad son favorables.

- H0: No existe una relación significativa entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.
- H1: Si existe una relación significativa entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

Tabla N 13: Correlaciones para la prueba de hipótesis de las variables liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		Correlaciones	
		LIDERAZGO	DINAMICA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	.401**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	250	250
DINAMICA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.401**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	250	250

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

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional

De los resultados obtenidos en la tabla N 13, se tiene que el valor “sig.” es 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe relación significativa entre las variables liderazgo y dinámica organizacional en las universidades públicas. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es 0.401 lo que nos indica que existe una relación significativa directa positiva entre ambas variables, lo que implica que a un mayor liderazgo del Rector, se tendrán más condiciones favorables de dinámica organizacional.

### Hipótesis Específica:

- **Hipótesis Específica 01:**

Tabla N 14: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		DINAMICA ORGANIZACIONAL							
		NO FAVORABLE		MEDIANAMENTE FAVORABLE		FAVORABLE		Total	
		Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n
LIDERAZGO DEMOCRATICO	NO	2	.8	11	4.4	8	3.2	21	8.4
	A	4	1.6	82	32.8	29	11.6	115	46.0
	VECES								
	SI	2	.8	47	18.8	65	26.0	114	45.6
	Total	8	3.2	140	56.0	102	40.8	250	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional

De la tabla se establece que el 32.8% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo democrático, la dinámica organizacional se torna medianamente favorable, así mismo el 26.0% señala que con un liderazgo democrático se tienen condiciones favorables de dinámica organizacional, por otro lado un 0.8% indica que al no tener un liderazgo democrático la condiciones de dinámica organizacional se tornan no favorables.

- H0: No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.
- H1: Si existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

Tabla N 15: Correlaciones para la prueba de hipótesis para las variables de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		Correlaciones	
		LIDERAZGO DEMOCRATICO	DINAMICA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO DEMOCRATICO	Correlación de Pearson	1	.254**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	250	250
DINAMICA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.254**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	250	250

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

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional.

En la tabla N 15, se tiene que el valor “sig.” es 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe relación significativa entre las variables liderazgo democrático y dinámica organizacional en las universidades públicas. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es 0.254 lo que nos indica que existe una relación significativa directa positiva entre ambas variables, lo que implica que a un mayor liderazgo democrático, se tendrán más condiciones favorables de dinámica organizacional.

- **Hipótesis Específica 02:**

Tabla N 16: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		DINAMICA ORGANIZACIONAL							
		NO FAVORABLE		MEDIANAMENTE FAVORABLE		FAVORABLE		Total	
		Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n
LIDERAZGO AUTOCRATICO	NO	4	1.6	72	28.8	61	24.4	137	54.8
	A	1	.4	59	23.6	30	12.0	90	36.0
	VECES								
	SI	3	1.2	9	3.6	11	4.4	23	9.2
	Total	8	3.2	140	56.0	102	40.8	250	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional.

En la tabla se aprecia que un 24.4% de los encuestados manifiestan que cuando no se tiene un liderazgo autocrático, la dinámica organizacional es favorable, por

otro lado un 1.2% indica que si se tiene un liderazgo autocrático la dinámica organizacional se torna no favorable.

- H0: No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.
- H1: Si existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

Tabla N 17: Correlaciones para la prueba de hipótesis para las variables de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		LIDERAZGO AUTOCRATICO	DINAMICA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO AUTOCRATICO	Correlación de Pearson	1	-.068
	Sig. (bilateral)		.282
	N	250	250
DINAMICA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	-.068	1
	Sig. (bilateral)	.282	
	N	250	250

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional.

De los resultados en la tabla N 17 se tiene que el valor “sig.” es 0.282 que es mayor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el estilo de liderazgo autocrático del Rector no tiene relación significativa con la dinámica organizacional. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es -0.068 lo que nos indica que existe una débil relación inversa entre ambas variables, lo que implica que a un mayor liderazgo autocrático, se tendrán menos condiciones favorables de dinámica organizacional.

- **Hipótesis Específica 03:**

Tabla N 18: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		DINAMICA ORGANIZACIONAL							
		NO FAVORABLE		MEDIANAMENTE FAVORABLE		FAVORABLE		Total	
		Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n
LIDERAZGO LIBERAL	NO	0	.0	20	8.0	7	2.8	27	10.8
	A	5	2.0	79	31.6	50	20.0	134	53.6
	VECES								
	SI	3	1.2	41	16.4	45	18.0	89	35.6
	Total	8	3.2	140	56.0	102	40.8	250	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional

De los resultados de la tabla N 18, se tiene que el 31.6% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo liberal se genera una dinámica organizacional medianamente favorable, así mismo el 18.0% indica que cuando se tiene un liderazgo liberal, la dinámica organizacional es percibida como favorable.

- H0: No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.
- H1: Si existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

Tabla N 19: Correlaciones para la prueba de hipótesis para las variables de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		LIDERAZGO LIBERAL	DINAMICA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO LIBERAL	Correlación de Pearson	1	.135*
	Sig. (bilateral)		.033
	N	250	250
DINAMICA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.135*	1
	Sig. (bilateral)	.033	
	N	250	250

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional.

De la tabla N 19, se tiene que el valor “sig.” es 0.033 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el estilo de liderazgo liberal se relaciona significativamente con la dinámica organizacional. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es 0.135 lo que nos indica que existe una débil relación directa entre ambas variables, lo que implica que a mayor liderazgo liberal se tendrá más condiciones favorables de dinámica organizacional.

#### IV. DISCUSIÓN

- El liderazgo en la universidad como organización es sumamente importante para la buena marcha de la institución, además identificando la relación con la dinámica organizacional la cual es percibida en Docentes y Administrativos. Los resultados encontrados en la tabla N° 12 demuestran que el 40.4% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo de la autoridad universitaria (Rector), se percibe una dinámica organizacional medianamente favorable, lo que repercute en Docentes y Administrativos ocasionando que eventualmente se sientan incómodos en el área de trabajo, ya sea en los ambientes académicos o administrativos, por otro lado un 27.2% indican que si hay liderazgo del rector, las condiciones de dinámica organizacional dentro de la universidad son favorables, estos resultados son similares a los descritos en la investigación realizado por García H, Mendoza M. (2015) quienes confirman las teorías literarias sobre liderazgo, el cual indica que es un proceso de importancia en toda organización y que esta influye significativamente en la concepción del clima organizacional; también los resultados ratifican la importancia de un liderazgo bien practicado para el logro de objetivos en las organizaciones, ya que esto repercute en los miembros de la organización, estimularlos e inspirarlos en su labor, así mismo la práctica de diferentes estilo de liderazgo fomentara condiciones de atmosfera laboral o clima organizacional. De igual manera Perera (2008) demostró la existencia de influencia entre las variables estilos de liderazgo y el clima organizacional, al igual que Arteaga (2006) quien concluye con la identificación de una relación positiva media entre el liderazgo y clima organizacional, percibida por los trabajadores, así como Zamora (2007) quien concluye que las diferentes dimensiones de la cultura organizacional se ven instaurando progresivamente y depende mucho del liderazgo que las autoridades desarrollen para alcanzar meta institucionales como la misión y la visión. También es necesario resaltar la importancia de una holgura para el ejercicio activo del liderazgo, generando mayor participación, También León, Blas. A. (2013) establece en su investigación que hay una relación

significativa entre las variables clima organizacional y estilo de liderazgo ejercido por el director en la Institución Educativa en la que se realizó la investigación. Así pues, con los resultados obtenidos podemos afirmar, que existe relación significativa entre las variables liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

- El estilo de liderazgo que es ejercido por la autoridad universitaria es importante ya que se relaciona con la dinámica organizacional, en el estudio del estilo de liderazgo democrático según la tabla N° 14 se encontró que el 32.8% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo democrático, la dinámica organizacional se torna medianamente favorable, así mismo el 26.0% señala que con un liderazgo democrático se tienen condiciones favorables de dinámica organizacional, esto es similar al estudio realizado por Corona (2006). Quien determino que con un liderazgo democrático se generara un clima organizacional con características atípicas (distendido), también Campos, L. (2012) determina que el liderazgo democrático directivo se correlaciona de manera significativa con el clima organizacional, siendo esta de carácter positiva moderada a nivel de los docentes, al igual que Zuñiga. (2011) quien determino que existe una relación positiva débil a nivel de las variables Liderazgo y clima organizacional, esto debido a la ausencia de correlación a nivel de las dimensiones del liderazgo y dinámica organizacional. Realizando la correlación de Pearson (Tabla N° 15), el valor “sig.” es 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe relación significativa entre las variables liderazgo democrático y dinámica organizacional en las universidades públicas. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es 0.254 lo que nos indica que existe una relación significativa directa positiva entre ambas variables. Así pues, podemos afirmar que el estilo de liderazgo democrático si tiene relación significativa con la dinámica organizacional, lo que implica que a un mayor liderazgo democrático, se tendrán más condiciones favorables de dinámica organizacional.

- El estilo de liderazgo autocrático ejercido por la autoridad universitaria es muy relevante ya que se manifiesta a nivel de la dinámica organizacional que es percibido por los trabajadores de las universidades en el estudio, para el estilo de liderazgo autocrático según los resultados de la tabla N° 16 se encontró que el 24.4% de los encuestados manifiestan que cuando no se tiene un liderazgo autocrático, la dinámica organizacional es favorable, por otro lado un 1.2% indica que si se tiene un liderazgo autocrático la dinámica organizacional se torna no favorable, esto es similar al estudio realizado por Zamora (2007) quien concluyo que la cultura organizacional en las instituciones educativas se viene desarrollando a través de procesos de afianzamiento y esta a su vez dependen del nivel de liderazgo que las autoridades para el logro de las metas institucionales, además Corona (2006) identifico que la práctica de un liderazgo autoritario genera una percepción de un clima organizacional inadecuado, pero con efectos positivos para las instituciones como generar mayor producción de los docente en el área pedagógico; encontró una correlación alta entre las variables liderazgo autoritario y el clima organizacional, por otro lado Arteaga (2006), en su investigación concluye que existe mayor presencia del Liderazgo autocrático percibido como positivo y adecuado por los trabajadores, a nivel de las Instituciones Educativas. También Campos, L. (2012) establece que el estilo de liderazgo autocrático del director se correlaciona de manera significativa y positiva moderada con la dinámica organizacional, percibido por los docentes en una institución educativa. Realizando la correlación de Pearson en la tabla N°17, el valor “sig.” es 0.282 que es mayor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el estilo de liderazgo autocrático del Rector no tiene relación significativa con la dinámica organizacional. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es -0.068 lo que nos indica que existe una débil relación inversa entre ambas variables. Así pues, podemos afirmar que el estilo de liderazgo autocrático no tiene relación significativa con la dinámica organizacional, lo que implica que a un mayor liderazgo autocrático, se tendrán menos condiciones favorables de dinámica organizacional.

- El estilo de liderazgo liberal de la autoridad universitaria es de importancia ya que se relaciona con la dinámica organizacional percibido por los trabajadores, en el estudio se encontró (Tabla N° 18) que el 31.6% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo liberal se genera una dinámica organizacional medianamente favorable, así mismo el 18.0% indica que cuando se tiene un liderazgo liberal, la dinámica organizacional es percibida como favorable; esto es similar al estudio realizado por Campos, L. (2012) quien encontró que el liderazgo liberal de los directores se correlacionan de manera significativa y positiva baja con el clima organizacional, esto tras los resultados encontrados a nivel de los docentes en una institución educativa del Callao, asimismo Zuñiga, Muñoz. (2011) determinó que el liderazgo liberal practicado por los decanos influye significativamente en el clima organizacional en la universidad. Realizando la correlación de Pearson (tabla N°19) el valor “sig.” es 0.033 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el estilo de liderazgo liberal se relaciona significativamente con la dinámica organizacional. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es 0.135 lo que nos indica que existe una débil relación directa entre ambas variables, lo que implica que a mayor liderazgo liberal se tendrá condiciones favorables de dinámica organizacional.
- De los diferentes autores tomados en cuenta para las discusiones permitieron contrastar la hipótesis establecida para la investigación, estableciéndose que si existe una relación significativa entre el liderazgo ejercido por la autoridad universitaria y la dinámica organizacional en las Universidades públicas. Esto nos indica que a con un liderazgo de la autoridad se genera condiciones favorables de dinámica organizacional a nivel de trabajadores Docentes y Administrativos.

## V. CONCLUSIONES:

1. En conclusión, se determinó según los resultados de la tabla N° 13, que si existe una relación significativa entre el liderazgo y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor “sig” es 0.000 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.401 lo que nos indica que la relación es significativa entre ambas variables. De manera que, a mayor percepción de liderazgo en la autoridad universitaria, los trabajadores universitarios docentes y administrativos tendrán más condiciones favorables en cuanto a la dinámica organizacional.
2. Se concluye según los resultados de la tabla N° 15 que, si existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor “sig” es 0.000 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.254, esto indica que existe una relación positiva moderada entre ambas variables. Por lo que la práctica de un liderazgo democrático repercute en condiciones favorables de dinámica organizacional percibida en los trabajadores universitarios.
3. Se determinó según los resultados obtenidos en la tabla N°17, que no existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la dinámica organizacional en la Universidades públicas, debido a que el valor “sig” es 0.282 y el coeficiente de correlación de Pearson es -0.068, lo que nos indica que existe una muy baja relación negativa entre ambas variables en estudio. Por lo tanto, el liderazgo autocrático afecta ligeramente a la dinámica organizacional universitaria de manera negativa, creando condiciones poco favorables.
4. Se logró establecer según los resultados de la tabla N° 19 que, si existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor “sig” es 0.033 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.135, lo que nos indica

que si existe una relación entre ambas variables. Esto indica que el liderazgo liberal ejercido afecta de forma débil y directa a la dinámica organizacional universitaria, así pues, con un liderazgo liberal se tendrán condiciones favorables de dinámica organizacional en los trabajadores universitarios.

## VI. RECOMENDACIONES

- Para las variables, liderazgo y dinámica organizacional, es importante realizar estudios más minuciosos, tomando en cuenta otras dimensiones para identificar las dificultades en los procesos organizacionales, administrativos, de planeamiento, de liderazgo y control.

Se debe procurar la realización de talleres diversos sobre liderazgo y dinámica organizacional, también de sensibilización para lograr cambios actitudinales y de compromiso institucional entre las autoridades y trabajadores de las universidades, en busca de mejorar la gestión educativa universitaria.

- La práctica de un liderazgo democrático tiene una relación moderada positiva, por lo que la dinámica organizacional prácticamente se ve influenciada. Se debe de realizar más investigaciones para establecer que dimensiones podrían tener mejor relación, de tal manera que identifiquen y planteen acciones para mejorar la dinámica organizacional a nivel de Docentes y Administrativos.
- Con el ejercicio de un liderazgo autocrático se ha encontrado una muy baja relación, por lo que la dinámica organizacional no se ve influenciada. En necesario realizar más investigaciones teniendo en cuenta otras dimensiones en cuanto a la dinámica organizacional que permitan establecer relaciones para la toma de decisiones y mejorar las condiciones laborales dentro de las universidades. También es necesario establecer mayores mecanismos de acercamiento y consulta a través de los representantes sindicales, de tal manera que se logre efectos positivos en la dinámica organizacional.
- La práctica de un liderazgo liberal demuestra ausencia de reconocimiento de autoridad para plantear y ejecutar cambios y toma de decisiones hacia los grandes objetivos de la Universidad. Este estilo de liderazgo presenta una relación con la dinámica organizacional, por lo que la autoridad universitaria

debe modificar la forma de liderazgo y llevarlo a un estilo ya sea democrático u autocrático, o en mejor opción una combinación de ambos estilos, esto debido a que las bibliografías e investigaciones muestran mejores resultados en la gestión bajo estas dos formas de estilo de liderazgo y tomando en cuenta que el estilo liberal no es muy recomendable.

## VII. PROPUESTA DE MEJORA

“PERCEPCIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE APURÍMAC Y CUSCO 2017 -2018”

”

### 1. Datos informativos.

1.1 Institución	: Universidad Nacional José María Arguedas Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
1.2 Responsable	: Mg. Denis Hernán GUTIERREZ MARTINEZ
1.3 Duración	: Inicio: 16-08-2018 Término: 18-12-2018
1.4 Año	: 2018

### 2. Fundamentación.

La propuesta “Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 -2018” tiene como finalidad establecer acciones de mejora que permitan establecer un liderazgo directivo y una dinámica organizacional adecuada, propicia y satisfactoria para los trabajadores universitarios.

### 3. Justificación

Los resultados nos permiten proponer un plan de mejora que relaciona las variables de liderazgo y dinámica organizacional dentro de las universidades Nacionales José María Arguedas de Andahuaylas y San Antonio Abad del Cusco; y colaborar en mejorar la dinámica organizacional en Docentes y Administrativos. De esta manera resolver las diferentes problemáticas detectadas, relacionadas con las variables de estudio y el diagnóstico realizado.

En el presente plan de mejora se determinan y se establecen diferentes tareas, estableciéndose plazos de tiempos variables, según al área donde se realizará la acción, para alcanzar las metas establecidas y con los recursos necesarios. Este plan de mejora plantea acciones a realizarse por diferentes oficinas involucradas con el tema, con el fin de lograr los objetivos establecidos.

#### 4. Objetivo general

- Establecer la relación entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco

Objetivos específicos.

- Establecer la relación del estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco
- Establecer la relación del estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco
- Establecer la relación del estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco

#### 5. Plan de trabajo

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA				
	2018				
	A	S	O	N	D
Que realicen cursos relacionados a “reuniones eficaces” y “escucha activa” dirigidos a autoridades y directores de oficinas.	X				
Desarrollar cursos taller de liderazgo directivo: Rasgos y actitudes a desarrollar en un líder y El éxito de un líder.	X				
Desarrollar cursos y talleres sobre temas de “Como adecuarse al cambio” y “Realizar buenas decisiones”		X			

dirigido a autoridades y directores tanto docentes como administrativos.					
Desarrollar Cursos y talleres de capacitación clima organizacional, incidiendo en las dimensiones más sensibles y mayor percepción como son la satisfacción, estilo de dirección, motivación, actitudes y estrés)			X		
Establecer estrategias que permitan estimular a los trabajadores, mejorando su rendimiento laboral.				X	
Promover entre directivos y trabajadores una mejor relación interpersonal tanto en la parte humana como en la parte laboral					X

## 6. Recursos

HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidentes</li> <li>• Jefes administrativos</li> <li>• Coordinadores de facultad</li> <li>• Directores de escuela</li> <li>• Jefes de departamento académico.</li> <li>• Director de Recursos Humanos.</li> <li>• Trabajadora social</li> <li>• Oficina de planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector multimedia</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Plumones</li> <li>- Papel Bon</li> <li>- Folder manila</li> <li>- CD's</li> <li>- Lapiceros</li> </ul>	<p>Las acciones propuestas serán financiadas por la UNAJMA y ejecutadas a través de la Oficina de Recursos Humanos.</p>

## 7. Evaluación

Estará a cargo del responsable de la propuesta.

Andahuaylas, agosto de 2018.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguilera (2011). *"Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro"* Universidad de Alcalá Madrid.
- Ander-EGG Ezequiel (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia
- Álvarez, G. (1992). *El Constructo "Clima Organizacional"* Revista interamericana de Psicología Ocupacional.
- Araque Julián y Rivera Nicomedes (2005). *Psicología Organizacional e industrial*. Bogota: ECOE. Pag 201 (B. Publica de Lima) 158.7 A66
- Arteaga (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú*. Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación
- Arias, Fernando (1999) *Administración de recursos humanos*, México, Trillas.
- Avolio, B.J. y Bass B.M. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership*. Leadership Quarterly, 6, 188-218.
- Bass B. y Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Brow W. y Moberg D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.

- Brown, W., Birnstihl, E. Y Wheeler, D. (1996). *Leading with authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams*. Journal of Extension, 34(5).
- Brunet, L (2002) *El clima en el trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Campos, L. (2012). *"Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao"* (tesis inédita de maestría) Universidad san Ignacio de Loyola. lima Perú.
- Certo Samuel (2000). *Administración Moderna*. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.
- Cervera, C. (2012). *"Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos"*. (Tesis inédita de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad De Educación.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F. •
- Chiavenato Idalberto, (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5a. Edición. Ed. Mc.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración*. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill. (B. Publica de Lima)
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: Mc Graw Hill. (B. Publica de Lima).
- Chiavenato, I. (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Bogota.
- Ciscar, C y Uria, M. (1986) *Organización escolar y acción directiva*. Editorial Narcea, Madrid

- Collao, Oscar (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa. (BC de San Marcos).
- Colquitt, Lepine y Noe. Disponible: [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0121-505120000200001 &script=sci\\_arttext](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0121-505120000200001&script=sci_arttext). Consultado: 10-07-14
- Corona, M. (2006) *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM.
- Constante et al (2012) “*El Liderazgo Docente en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca*” (Tesis inédita de maestría), Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca. Perú.
- Cueva, Alonso. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª Edición Edit. MC Graw Hill.
- Davis K, Newstrom JW. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México DF: McGraw-Hill, Gordon, M. M. (1996). *Assimilation in American life*. New York: Oxford University Press.
- Denison.(1991) *Clima y Compromiso Organizacional*. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>. Consultado 09-04-15
- Espinoza S. (2002) *Replanteamiento y reorientación del sistema de administración del personal en la universidad nacional del callao*. Lima Perú.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Hersey y Blanchard (1998) en “*Administración del comportamiento organizacional*”, México, Prentice Hall.

- Estruch, Tobella, J. (2002): *Dirección profesional y calidad educativa*. Barcelona, Monografías Escuela Española, Praxis.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Gallegos, Alberto. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
- García, H. Mendoza, M. (2015). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior*. Revista: Staobil lekilal ta lekil abtel. Administración para el desarrollo. No. 8. Enero-Junio 2015, pp. 21-50. ISSN 2007-2910
- Grinberg (1999) *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio.
- Gomes C. (2010) *Diseño, Construcción y validación de un instrumento para evaluar clima organizacional*. Disponible:[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf)PDF.Consultado 10-04-15
- Goncalves (2010). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad. SLC Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>. Consultado: 02-01-15.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México. Interamericana.
- Hellriegel, Don (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thomson Editores.
- Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México, Ed. IDH.

- Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnóstico situacional*. 7 a. Edición, México, Printice Hall
- Hidalgo, L. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016*. Tesis inédita de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto Perú.
- Hunt, J (1993). *"La Dirección de Personal en la Empresa"*. España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.
- Koontz y O'Donnell, (1994) *Liderazgo en "Curso de administración moderna"*. Edición, México, Ed. Mc Graw Hill
- Leon. Blas, A (2013) *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima 2013*. (Tesis inédita de maestría) Universidad Nacional Mayor de San marcos.
- Lippitt R. y White R. (1952).K *"An Experimental Study of Leadership and Group Life"*.
- Litwin y Stlinger. (1978). *Psicosociología aplicada: manual para la formación del especialista*. Editor Editorial Lex Nova.
- Lozado, L. (2013) *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba*. (Tesis inédita de maestría). Universidad politécnica Salesiana.
- Lussier, Robert (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima).
- Martínez, A. (2001). *El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional*. Tesis de la Universidad San Martín de Porres.
- Medico, J. (2013). *El Liderazgo Directivo y El Clima Organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra -2012*. Tesis

inédita de Maestría, Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle. Lima Perú.

Mendoza, X. (2010). *La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio*. España: Tesis de la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: [edo.uab.cat/es/content/la-mejora-del-lidertazgo-directivo-partir-de-la-autorreflexion-de-las-actuaciones-directivas](http://edo.uab.cat/es/content/la-mejora-del-lidertazgo-directivo-partir-de-la-autorreflexion-de-las-actuaciones-directivas).

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

Munch, Lourdes (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95

Padilla, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.

Perera (2008) *El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno en Mérida Yucatán México*.

Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*, México: Panorama Editorial, S.A

Pratt, Henry (2004). *Diccionario de Sociología*. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997

Ramon LLulluy & Valdez Dante & Vilcapoma Chambergo (2014) *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias de la comunicación 2013*. Revista ALAIC-PUCP. Perú.

Reinaldo Da Silva (2002) *Business & Economics*. México Editorial Prentice Hall.

- Rosales, M. (2005). *Calidad sin Liderazgo*. [en línea]. Chile: Universidad de Concepción de Chile. Disponible en: [contextoeducativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtm](http://contextoeducativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtm). Consultado 15-05-17.
- Sudarsky, John (1976). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo Organizacional: La medición del clima organizacional*. Ediciones Uniandes. Santa fe de Bogotá.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfa omega. México. D.F.
- Rojas, Guillermo. (1997). *Psicología social y nuevo líder*. 1era edición. Santa Fe de Bogota: Magisterio. Pág. 104 (B. Publica de Lima)
- Robbins S. (2000). *Comportamiento organizacional*. México Editorial Prentice Hall
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Santana PJ. y Cabrera YA., *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Disponible EDELOSC DE CLIMA - [aedemvirtual.com](http://aedemvirtual.com). Consultado: 1-04-17.
- Sikula, F. (1987) *Administración de recursos humanos en Empresas*, México, Limusa.
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas
- Tannebaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review.
- Toro F.(1998) *Clima Organizacional y productividad laboral*. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo.
- UNE (2004). *Capacitación de docentes y directores de la región Callao*. Lima: DATA PRESS S.A.

- Valdivia, Edgar (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL.
- Valle, R (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Weinstein, J. (2010). *Liderazgo directivo*. Santiago de Chile. Primer Congreso Iberoamericano de Liderazgo Educativo. Disponible en [www. Buenas tareas.com/ensayos/liderazgo-directivo/3455392. html](http://www.buenastareas.com/ensayos/liderazgo-directivo/3455392.html).
- Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en [http// zam.h./genisys.es./](http://zam.h/genisys.es/) viii.
- Zuñiga, Muñoz. (2011) *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del callao 2010*, (Tesis inédita de maestría) Universidad Nacional del Callao. Lima.

## **ANEXOS:**

## ANEXO N° 1: INSTRUMENTOS

### INSTRUMENTO 1: ESCALA DE LIDERAZGO

Genero		
Masculino		Femenino

Edad: .....

#### INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una "X" en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

#### ESCALA DE VALORACION

NO	A veces	SI
1	2	3

ITE MS	DESCRIPCION	NO 1	A veces 2	SI 3
	<b>Liderazgo autocrático</b>			
1	La autoridad universitaria toma decisiones, sin consultar con los docentes y administrativos.			
2	La autoridad universitaria pide sugerencias para la toma de decisiones.			
3	La autoridad universitaria toma en cuenta sugerencias del personal docente y administrativo			
4	La autoridad universitaria controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes y administrativos.			
5	La autoridad universitaria supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la universidad.			
6	Las autoridades universitarias deciden y fijan las directivas, sin ninguna participación del grupo.			
7	Las autoridades universitarias establecen las acciones y tareas a realizarse de forma grupal.			
8	Las autoridades universitarias imponen sus ideas y su trato es de forma vertical.			
9	Las autoridades universitarias asumen toda la responsabilidad concerniente a la toma de decisiones.			
10	Las autoridades universitarias evitan desviaciones que puedan presentarse en la aplicación de sus directivas.			
11	Las autoridades universitarias bloquean todo tipo de iniciativa y dialogo dentro de la comunicación universitaria.			
12	Se utilizan técnicas represivas para tener el control en el trabajo de los docentes y administrativos.			
	<b>Liderazgo democrático</b>			
13	La autoridad universitaria escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones			

14	La autoridad universitaria tiene en mente los intereses de los docentes y administrativos al tomar decisiones.			
15	La autoridad universitaria lidera al equipo por aceptación del grupo			
16	Tiene libertad para expresar a la autoridad universitaria las cosas que no le gustan de su trabajo.			
17	La autoridad universitaria informa constantemente sobre las decisiones que se toman en la universidad.			
18	Las autoridades universitarias facilitan la libertad del grupo para la toma de decisiones.			
19	Las autoridades universitarias brindan la información y la orientación solicitada por los docentes y administrativos			
20	Las autoridades universitarias asumen el papel de miembros del grupo de docentes y administrativos para efectuar trabajos de comisiones			
21	Las autoridades universitarias respetan la toma de decisiones de los miembros de la comunidad universitaria.			
22	Las autoridades universitarias promueven y practican la participación para solucionar problemas de la universidad.			
23	Las autoridades universitarias trabajan para el bienestar de la comunidad universitaria y no para beneficio personal.			
24	Las autoridades universitarias debaten y deliberan las diferentes actividades a desarrollar.			
	<b>Liderazgo liberal</b>			
25	La autoridad universitaria da libertad para que los docentes y administrativos tomen decisiones.			
26	La autoridad universitaria indica a cada uno lo que tienen que hacer.			
27	La autoridad universitaria confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.			
28	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, la autoridad universitaria le guía para mejorar			
29	La autoridad universitaria ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás			
30	Las directivas son debatidas y decididas en asamblea.			
31	Las autoridades universitarias son objetivos y se limitan a los hechos en los elogios y las críticas.			
32	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.			
33	Se delega la autoridad en los subalternos para tomar decisiones.			
34	Se nota la existencia de un desgobierno por parte de las autoridades en la universidad.			
35	La autoridad universitaria trata de no influir en los subalternos en la toma de decisiones.			
36	La autoridad universitaria proporciona muy poco contacto y apoyo para el desarrollo de actividades de comisiones			

## INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO DE DINAMICA ORGANIZACIONAL

Genero		
Masculino		Femenino

Edad: .....

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción y marcar con una "X" en el recuadro la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración

### ESCALA DE VALORACION

No Favorable	Medianamente Favorable	Favorable
1	2	3

Item	Descripción	No Favorable	Medianamente Favorable	Favorable
	<b>Grado de Identificación Institucional</b>			
1	Conozco los objetivos de la Universidad.			
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la universidad.			
3	Se entiende que el trabajo que desarrolla la autoridad universitaria, permite cumplir con los objetivos de la universidad.			
4	Considera usted que la organización universitaria, es un buen lugar para trabajar y estudiar.			
5	Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la universidad.			
6	Participó de manera activa en las actividades de la universidad.			
7	Siento orgullo de pertenecer a esta universidad.			
8	Me preocupan las diferentes problemáticas de mi universidad			
9	Colaboro para que mi Universidad este limpio y ordenado			
10	Me incomoda cuando tratan de menos preciar a la universidad donde laboro			
11	Promuevo y participo en la práctica de las costumbres locales y regionales con mis alumnos y compañeros.			
12	Me preocupa cuando no se logran los objetivos institucionales.			
	<b>Grado de Integración Institucional</b>			
13	Considera que los docentes y administrativos reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.			
14	En la universidad se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.			
15	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes y administrativos puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.			

16	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la universidad.			
17	En lo posible procuro ser solidario con los compañeros.			
18	Prefiero informarme previamente sobre un tema para manifestar mi opinión.			
19	Me integro fícidmente en los equipos de trabajo.			
20	Participo de los paseos y reuniones de confraternidad.			
21	Participo en las actividades institucionales de forma voluntaria			
22	Evito los chismes y comentarios respecto a mis compañeros de trabajo.			
23	Expreso libremente mis ideas teniendo cuidado de no herir susceptibilidades			
24	Procuro llevárame bien con mis colegas y compañero de trabajo.			
	<b>Nivel de motivación Institucional</b>			
25	El presidente de la comisión organizadora aprecia mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la UNAJMA.			
26	Confía en los conocimientos y habilidades de la autoridad universitaria.			
27	La compensación salarial que reciben las autoridades universitarias, están acorde a la labor que realizan.			
28	Se brinda reconocimiento a los docentes, Administrativos y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la universidad.			
29	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.			
30	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.			
31	Trato de compartir y contagiar mi alegría y optimismo a mis compañeros de trabajo			
32	El espacio de trabajo está siempre limpio y ordenado.			
33	Los estímulos recibidos por parte de la autoridad universitaria son justos.			
34	Los estudiantes universitarios son un estímulo para siempre mejorar profesionalmente			
35	Actuó con bastante responsabilidad frente a cualquier función que me delegan.			
36	Me siento un trabajador contento y actualizado.			

## ANEXO N° 2: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

### 2.1)- Validación instrumento de liderazgo y dinámica organizacional.

**A). Tabla: Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos**

EXPERTOS	LIDERAZO		DINAMICA ORGANIZACIONAL	
	Puntaje	%	Puntaje	%
1.-Dr. Edgar Martínez Huamán	45	90	46	92
2.-Dr. Rolando Aguilar Salazar	44	88	45	90
3.-Dr. Julio Cesar Sichez Muñoz	43	86	43	86
4.-Dr. Joaquin Machacca Rejas	43	86	45	90
5.-Dr. Agustín Portugués Maurtua	44	88	43	86
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>	<b>43.8</b>	<b>87.6</b>	<b>44.4</b>	<b>88.8</b>

Fuente: Informe de opinión de expertos.

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto a nivel de percepción de Liderazgo como de dinámica organizacional para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos mediante la siguiente tabla.

**B). Tabla: Valores de los niveles de validez**

VALORES	NIVELES DE VALIDEZ
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy Bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente: Cabanillas A., G. (2004)

## 2.2.- Confiabilidad del instrumento 01, Alfa de Cronbach para la variable liderazgo

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.699	36

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	71.0000	49.949	.080	.701
P2	70.8000	46.523	.354	.681
P3	71.5000	49.692	.251	.692
P4	70.8500	44.644	.621	.663
P5	71.0000	46.154	.470	.674
P6	70.8000	47.856	.299	.686
P7	71.2000	51.344	-.057	.711
P8	71.2000	45.292	.538	.668
P9	71.3500	48.233	.285	.688
P10	70.3000	51.600	-.077	.708
P11	71.0000	47.590	.282	.687
P12	71.2500	49.321	.159	.696
P13	70.4000	51.221	-.038	.707
P14	70.0500	49.587	.168	.695
P15	70.2000	53.292	-.270	.719
P16	71.3000	47.703	.397	.682
P17	70.4500	48.356	.248	.690
P18	70.3500	47.310	.340	.683
P19	70.0500	49.997	.117	.698
P20	70.9000	47.887	.309	.686
P21	70.1000	52.400	-.170	.713
P22	70.6500	46.079	.374	.679
P23	70.1000	50.964	-.002	.704
P24	70.7500	51.269	-.039	.706
P25	70.4500	50.715	.008	.706
P26	71.2000	46.728	.442	.677
P27	70.0000	48.410	.327	.686
P28	71.2000	49.703	.146	.696
P29	71.1500	46.900	.424	.678
P30	70.1000	48.503	.250	.690
P31	70.7500	46.654	.398	.679
P32	70.1500	52.233	-.150	.712
P33	70.3500	48.541	.216	.692
P34	71.1000	49.733	.145	.696
P35	70.1500	50.592	.040	.702
P36	70.3500	47.413	.293	.686

### 2.3.- Validación y confiabilidad del instrumento 02, Alfa de Cronbach para la variable dinámica organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.771	36

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	83.2750	64.512	.148	.770
P2	83.3500	64.028	.169	.770
P3	83.7500	58.346	.576	.748
P4	83.7750	61.461	.383	.760
P5	83.8500	60.233	.419	.757
P6	84.3500	68.079	-.183	.787
P7	83.4750	64.871	.093	.773
P8	83.3750	66.907	-.095	.779
P9	83.4250	64.302	.164	.769
P10	83.2750	64.153	.264	.766
P11	84.3000	66.677	-.075	.782
P12	83.3750	65.574	.039	.774
P13	83.8250	63.635	.210	.768
P14	84.3250	61.558	.442	.758
P15	83.8500	58.746	.566	.749
P16	84.2750	60.922	.492	.756
P17	83.5000	64.462	.143	.770
P18	83.3500	65.874	.034	.773
P19	83.7250	66.102	-.026	.779
P20	83.5000	67.282	-.130	.781
P21	83.3000	64.677	.184	.768
P22	83.3750	65.010	.110	.771
P23	83.8750	59.804	.482	.754
P24	83.3250	66.533	-.056	.777
P25	83.9500	59.433	.541	.751
P26	83.7250	58.615	.550	.750
P27	83.9750	57.769	.546	.748
P28	84.2500	57.013	.601	.745
P29	83.8000	59.959	.499	.754
P30	83.3250	65.763	.040	.773
P31	83.6750	59.712	.636	.750
P32	83.3250	68.174	-.239	.783
P33	84.0750	63.353	.302	.764
P34	83.4750	62.820	.287	.764
P35	83.3500	64.849	.175	.769
P36	83.9000	60.554	.475	.755

## 2.4.-Formato de opinión sobre instrumento de investigación científica

### INFORME DE OPINION SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

#### I.- DATOS GENERALES

Título de la investigación : **Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 – 2018.**

Nombre y apellidos del experto :

Institución en la que trabaja/cargo: **Universidad Nacional José María Arguedas/**

Nombre del instrumento : **Liderazgo/Dinámica Organizacional**

Autor del instrumento : **Br. Gutiérrez Martínez Denis Hernán**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

#### II.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.					
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permite hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirán analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan y se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.					
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					
TOTAL						

#### III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores de la presente investigación tiene coherencia metodológica y rigor científico con las variables, por lo tanto el instrumento puede ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....

Andahuaylas, .....

Nombre y Apellido  
DNI

### ANEXO N° 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 -2018”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables
<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación significativa entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Dinámica organizacional</li> </ul>
<p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco?</li> </ul>	<p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación del estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> <li>• Establecer la relación del estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> <li>• Establecer la relación del estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> </ul>	<p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> <li>• Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> <li>• Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco</li> </ul>	<p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo democrático</li> <li>• Dinámica organizacional</li> <li>• Estilo de liderazgo autocrático</li> <li>• Dinámica organizacional</li> <li>• Estilo de liderazgo liberal</li> <li>• Dinámica organizacional</li> </ul>

## ANEXO N° 4: DOCUMENTOS DE LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITAN LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO

- Solicitud de autorización para la realización de la investigación (encuesta)

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
IDENTIDAD Y EXCELENCIA ACADÉMICA PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO Y EL DESARROLLO  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

Talavera, 22 de setiembre de 2017

CARTA N° 001 - 2017-DHGM – EPIA - UNAJMA

Señor:  
Dr. Julio Benito Heredia Vásquez  
Vicepresidente Académico de la UNAJMA

ANDAHUAYLAS.-

ASUNTO: Autorización para realizar encuesta en la UNAJMA

\*\*\*\*\*

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo muy cordialmente y a la vez informarle que mi persona viene realizando los estudios de posgrado en la ciudad del Cusco, y como parte de la obtención del grado vengo realizando mi proyecto de tesis con el tema "LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS DE ANDAHUAYLAS 2017", el cual tiene como objetivo Establecer la relación entre liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional José María Arguedas. Para lo cual e estructurado un cuestionario el cual será aplicado a los docentes y administrativos de nuestra universidad, el cual permita medir estas dos variables liderazgo y clima organizacional. Los resultados obtenidos permitirán establecer la relación entre estas variables y plantear acciones que contribuyan a mejorar el desarrollo institucional de la UNAJMA.

Sin otro particular con la cordialidad de siempre me despido de usted.

Atentamente,

Adjunto  
Ejemplar de encuesta a realizar

  
Denis H. Gutiérrez Martínez  
Docente DAITA



- **Carta autorizando la realización de la investigación Universidad Nacional José María Arguedas**



## Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

Andahuaylas, 20 de octubre 2017

### CARTA N°241-2017- UNAJMA-RRHH/J.

**Señor.**

*Ing. Denis Hernan Gutiérrez Martínez*

**DOCENTE ORDINARIO DE DAITA - UNAJMA**

**Presente**

**ASUNTO : REMITO AUTORIZACIÓN DE ENCUESTA**

**REF : CARTA N°001-2017-DHGM-EPLA-UNAJMA**

.....  
Es grato dirigirme a Usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente y a su vez, adjunto al presente la CARTA N°001-2017-DHGM-EPLA-UNAJMA, solicitando: Autorización de encuesta del proyecto de tesis "Liderazgo y clima Organizacional en la Universidad Nacional José María Arguedas"; en ese entender la Oficina de Recursos Humanos pone de conocimiento que PROCEDE realizar dicha encuesta.

A la espera de la atención al presente me suscribo de Usted.

Atentamente,

*[Firma manuscrita]*  
25-10-17

*[Firma manuscrita]*  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
CPC. Lis Méza Torreblanca  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

# Credencial de Autorización de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

- APARTADO POSTAL  
N° 921 - Cusco - Perú
- CIUDAD UNIVERSITARIA  
Av. De la Cultura N° 733 - Teléfonos: 228661 - 222512 - 232370 - 232375 - 232226
- MUSEO INKA  
Cuesta del Almirante N° 103 - Teléfono: 237380
- FAX: 238156 - 238173 - 222512
- CENTRAL TELEFÓNICA: 232398 - 252210  
243835 - 243836 - 243837 - 243838
- CENTRO AGRONÓMICO K'AYRA  
San Jerónimo s/n Cusco - Teléfonos: 277145 - 277246
- RECTORADO  
Calle Tigre N° 127  
Teléfonos: 222271 - 224891 - 224181 - 254398
- LOCAL CENTRAL  
Plaza de Armas s/n  
Teléfonos: 227571 - 225721 - 224015
- COLEGIO "FORTUNATO L. HERRERA"  
Av. De la Cultura N° 721  
"Estadio Universitario" - Teléfono: 227192

### C R E D E N C I A L

**EL VICERRECTOR ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

**A C R E D I T A.**

**AL Mgt. DENIS HERNAN GUTIERREZ MARTINEZ,** Docente contratado de Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, quien solicita Autorización para realizar una encuesta de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, sobre "**PERCEPCION DEL EJERCICIO DE LIDERZGO Y DINAMICA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS DE APURIMACY CUSCO – 2017 - 2018**".

Se expide la presente **CREDENCIAL**, para ser presentado en el Campus Universitario y dependencias requeridas para el desarrollo de sus actividades.

Cusco, 30 de noviembre de 2018.

EZV/irvm.  
c.c.  
Archivo.



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Dr. Edilberto Zela Vera

**Constancia de realización de la investigación (aplicación de instrumento) en  
la Universidad Nacional José María Arguedas**

## **Universidad Nacional José María Arguedas**

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*

### **CONSTANCIA**

**LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS DE ANDAHUYALAS**

**HACE CONSTAR:**

Que el **Mg. DENIS HERNÁN GUTIÉRREZ MARTÍNEZ**, Docente Ordinario del DAITA – UNAJMA, ha realizado una encuesta aplicado a los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas sobre **“PERCEPCIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS DE APURÍMAC Y CUSCO 2017 – 2018.**

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea convenientes

Andahuaylas, 25 de agosto del 2018.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
CPC. *Lisbeth Meza Joroblanca*  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

## Constancia de realización de la investigación (aplicación de instrumento) en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

- |   |  |  |
|---|--|--|
| • APARTADO POSTAL<br>N° 921 - Cusco - Perú  | • CIUDAD UNIVERSITARIA<br>Av. De la Cultura N° 733 - Teléfonos: 228661 - 222512 - 232370 - 232375 - 232226 | • MUSEO INKA<br>Cuesta del Almirante N° 103 - Teléfono: 237380   |
| • FAX: 238156 - 238173 - 222512   | • CENTRAL TELEFÓNICA: 232398 - 252210<br>243835 - 243836 - 243837 - 243838                                 | • CENTRO AGRONÓMICO K'AYRA<br>San Jerónimo s/n Cusco - Teléfonos: 277145 - 277246                          |
| • RECTORADO<br>Calle Tigre N° 127<br>Teléfonos: 222271 - 224891 - 224181 - 254398 | • LOCAL CENTRAL<br>Plaza de Armas s/n<br>Teléfonos: 227571 - 225721 - 224015                               | • COLEGIO "FORTUNATO L. HERRERA"<br>Av. De la Cultura N° 721<br>"Estadio Universitario" - Teléfono: 227192 |

### CONSTANCIA

**EL VICERRECTOR ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**HACE CONSTAR:**

Que el **Mgt. DENIS HERNÁN GUTIÉRREZ MARTÍNEZ**, Docente contratado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ha realizado la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco sobre **"PERCEPCIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE APURÍMAC Y CUSCO 2017 – 2018**.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea convenientes

Cusco, 19 de diciembre de 2018

  
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco  
  
Dr. Edilberto Zela Vega

EZV/lvm

C.C.

Archivo.

## **Artículo científico.**

### **Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 - 2018**

**AUTOR:** Denis Hernán Gutiérrez Martínez, [denishgm@hotmail.com](mailto:denishgm@hotmail.com), Docente Universidad Nacional José María Arguedas.

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación del liderazgo y la dinámica organizacional en las universidades públicas de Apurímac y Cusco, esto debido a que frecuentemente se tiene como problema el liderazgo dentro de la dirección de una institución y la percepción de bienestar laboral en los trabajadores.

El estudio fue de tipo descriptivo con un diseño correlacional, se trabajó con una muestra de 250 trabajadores entre docentes y administrativos, el procedimiento y recojo de datos fue a través de dos cuestionarios, uno para la variable liderazgo y el otro para la variable dinámica organizacional, se utilizó instrumentos validados y para la confiabilidad se utilizó el alpha de Crombach, en donde se obtuvo un valor de 0.699 lo que nos indicó que se tiene un instrumento muy confiable de liderazgo y en el caso de la dinámica organizacional el alpha de Crombach fue de 0.771 lo que nos indicó que se tiene excelente confiabilidad. Para el análisis de datos se utilizó tablas de contingencia y correlación de Pearson.

Llegándose a la conclusión de que sí existe una relación significativa entre las variables de estudio, liderazgo presente en la autoridad universitaria y la dinámica organizacional en las universidades públicas de Apurímac y Cusco, debido a que el valor "sig" es 0.000 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.401 lo que nos indica que la relación es significativa entre ambas variables. Por lo que se afirma que con el ejercicio de un liderazgo se percibirá condiciones favorables de dinámica organizacional entre los trabajadores tanto docentes como administrativos.

**PALABRAS CLAVE:** Líder, liderazgo, estilos de liderazgo, dinámica organizacional, identificación institucional, integración institucional y motivación institucional.

## **ABSTRACT**

Present it investigation aimed at establishing the relation of leadership and the organizational dynamics at Apurímac's public universities and Cusco, this because frequently one has like problem the leadership within an institution's address and the perception of labor well-being in the workers.

The study went from descriptive type with a design correlacional, it was worked up with 250 workers' sign between teachers and white-collar workers, the procedure and I pick up of data you were through two questionnaires, I join for the variable leadership and the other one for the expeditious organizational variable, validated instruments were utilized and crombach's alpha, where what the fact that crombach's alpha has a very reliable instrument of leadership and in the event of the organizational dynamics itself suggested us obtained a value of 0,699 itself was utilized for reliability you went from 0,771 Every which the one you indicated us of that has excellent reliability itself. Tie of contingency and Pearson's correlation were utilized for the analysis of data.

Taking place to the conclusion of than yes exists a significant relation between the variables of study, present leadership in the university authority and the organizational dynamics at Apurímac's and Cusco's public universities, owed to than the value sig is 0,000 and the correlation coefficient of Pearson is 0,401 Every which the one the fact that the relation is significant between both variables suggests us. For what is affirmed than with the exercise of a leadership will perceive him favorable conditions of organizational dynamics between the workers so much teachers like white-collar workers.

**KEYWORDS:** Leader, leadership, leadership styles, organizational dynamics, institutional identification, institutional integration and institutional motivation.

## **INTRODUCCIÓN**

Las sociedades exigen que las universidades presenten estándares de calidad en cada servicio que brindan, a través de procesos eficientes y eficaces para el logro

de sus objetivos. Para que esta eficacia y efectividad sea realidad, se necesita de un líder con liderazgo directivo efectivo como autoridad universitaria y por otro lado tenemos una atmosfera de trabajo que represente una dinámica organizacional estable, estos dos factores son de importancia para una gestión universitaria adecuada. Lo mencionado representa un tema de interés y estudio del entorno educativo no solo en el Perú sino en muchos países. Con respecto a la dinámica organizacional es necesario hacer referencia a que existen diversas investigaciones realizadas, ya sea de forma directa e indirecta centrándose en los temas de liderazgo y dinámica organizacional.

En el Perú se han desarrollado investigaciones relacionados al liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de nivel básico regular como también de educación superior, así podemos mencionar algunos antecedentes como Cervera, C. (2012) quien determina la existencia de una relación entre el liderazgo ejercido y el clima organizacional en las diferentes Instituciones donde se realizó la investigación. También se ha podido evidenciar con los resultados que varias dimensiones de liderazgo se relacionan con varias dimensiones del clima organizacional.

De igual manera Campos, L. (2012) entre sus conclusiones establece la correlación entre liderazgo directivo y el clima organizacional, manifestándose de forma positiva moderada en los diferentes grupos en estudio presentes en una institución educativa del callao. Por otro lado, tenemos a Aguilera, V (2011) que en su tesis doctoral "Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro" realiza una investigación de tipo mixto, con una primera parte cuantitativa en la que se recogen los datos sobre clima de trabajo en las instituciones educativas y liderazgo.

De igual modo Ramon LLulluy & Valdez Dante, & Vilcapoma Chambergo (2014), realizaron una investigación "Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de ciencias de la comunicación 2013", siendo la población de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP cuenta con 20 docentes, 15 son nombrados y 05 docentes contratados, para establecer la relación existente entre estas variables.

Zuñiga, Muñoz. (2011) en su tesis “Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del callao 2010”, realiza un estudio de relación entre variables de investigación de estilos de liderazgo y clima organizacional, la muestra fue constituido por 18 profesores, 14 administrativos y 356 alumnos. Se utilizó la Técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario, que serán aplicadas a cada categoría de la muestra de Profesores, Alumnos y no Docentes-Administrativos para indagar su opinión acerca de cómo influye el liderazgo del Decano en el clima organizacional en la universidad nacional del Callao

El liderazgo percibido por Chiavenato; I. (2002) es exclusivo en grupos sociales ya que se manifiesta en organizaciones y conjuntos sociales donde es posible observar el proceso de influencia entre personas para el caso líder en sus seguidores. Es desarrollada en situaciones estrictas en la que el líder es muy necesario y fundamental; para lo cual se utiliza el lenguaje para dar a conocer los diferentes logros alcanzados.

La dinámica organizacional según Anzola, (2003) representa la sensación y/o percepción e interpretación que tienen los individuos respecto a lo que se vive dentro de una organización, la cual influye significativamente en los trabajadores a nivel de su conducta, de tal manera que se encuentran diferentes climas en una y otra organización.

Ambas variables dentro de las organizaciones son de suma importancia y representan las percepciones y sensaciones en un grupo humano de trabajadores, de acuerdo a los diferentes autores y están relacionados en alguna medida.

## **METODOLOGÍA**

El diseño de investigación fue de tipo descriptivo - correlacional en vista de que se recogió información relacionada con las variables analizadas liderazgo y dinámica organizacional. La Población estuvo constituida por 1364 docentes y 837 administrativos de las dos Universidades públicas en estudio, lo que correspondió a un total de 2201 trabajadores en los años académicos 2017-2018. Para el muestreo se utilizó el método probabilístico mediante la técnica de muestreo

aleatorio simple, en este caso la muestra fue de 250 personas entre docentes y administrativo; se utilizó instrumentos validados descrito y citados por Campos (2012), Medico, J. (2013) y Hidalgo, L. (2017), de liderazgo y dinámica organizacional los cuales fueron adaptados para la investigación realizada, se utilizó encuestas y un cuestionario para la recopilación de datos. Se analizaron y procesaron los datos utilizando los métodos estadísticos de tablas de contingencia y Correlación de Pearson

## RESULTADOS

Se logró obtener los resultados de la variable de liderazgo, que representa la función de liderazgo desarrollada en el interior de los trabajadores universitarios, de igual manera se tiene los resultados de la evaluación en cuanto a dinámica organizacional, la cual hace referencia a la percepción de actitudes, valores, normas y sentimientos. Dichos resultado fueron analizados estadísticamente obteniéndose los siguientes resultados:

### Prueba de Hipótesis:

Tabla N 01: Prueba de hipótesis para las variables de liderazgo y dinámica organizacional en las universidades públicas.

		DINAMICA ORGANIZACIONAL							
		NO FAVORABLE		MEDIANAMENTE FAVORABLE		FAVORABLE		Total	
		Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n	Recuento	% n
LIDERAZGO A VECES	NO	0	.0	2	.8	0	.0	2	.8
	A	7	2.8	101	40.4	34	13.6	142	56.8
	SI	1	.4	37	14.8	68	27.2	106	42.4
	Total	8	3.2	140	56.0	102	40.8	250	100.0

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional.

En la tabla se aprecia que un 40.4% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo de la autoridad universitaria (Rector), se percibe una dinámica organizacional medianamente favorable, además un 27.2% indican que si hay liderazgo del rector, las condiciones de dinámica organizacional dentro de la universidad son favorables.

- H0: No existe una relación significativa entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

- H1: Si existe una relación significativa entre liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas de Apurímac y Cusco.

Tabla N 02: Correlaciones para la prueba de hipótesis de las variables liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

		LIDERAZGO	DINAMICA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	.401**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	250	250
DINAMICA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.401**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	250	250

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

Fuente: Encuesta de liderazgo y dinámica organizacional

De los resultados obtenidos en la tabla N 02, se tiene que el valor “sig.” es 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe relación significativa entre las variables liderazgo y dinámica organizacional en las universidades públicas. Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson es 0.401 lo que nos indica que existe una relación significativa directa positiva entre ambas variables, lo que implica que a un mayor liderazgo del Rector, se tendrán más condiciones favorables de dinámica organizacional.

## DISCUSIÓN

El liderazgo en la universidad como organización es sumamente importante para la buena marcha de la institución, además identificando la relación con la dinámica organizacional la cual es percibida en Docentes y Administrativos. Los resultados encontrados en la tabla N° 01 demuestran que el 40.4% de los encuestados manifiestan que cuando a veces se tiene un liderazgo de la autoridad universitaria (Rector), se percibe una dinámica organizacional medianamente favorable, lo que repercute en Docentes y Administrativos ocasionando que eventualmente se sientan incomodos en el área de trabajo, ya sea en los ambientes académicos o administrativos, por otro lado un 27.2% indican que si hay liderazgo del rector, las condiciones de dinámica organizacional dentro de la universidad son favorables, estos resultados son similares a los

descritos en la investigación realizado por García H, Mendoza M. (2015) quienes confirman las teorías literarias sobre liderazgo, el cual indica que es un proceso de importancia en toda organización y que esta influye significativamente en la concepción del clima organizacional; también los resultados ratifican la importancia de un liderazgo bien practicado para el logro de objetivos en las organizaciones, ya que esto repercute en los miembros de la organización, estimularlos e inspirarlos en su labor, así mismo la práctica de diferentes estilo de liderazgo fomentara condiciones de atmosfera laboral o clima organizacional. De igual manera Perera (2008) demostró la existencia de influencia entre las variables estilos de liderazgo y el clima organizacional, al igual que Arteaga (2006) quien concluye con la identificación de una relación positiva media entre el liderazgo y clima organizacional, percibida por los trabajadores, así como Zamora (2007) quien concluye que las diferentes dimensiones de la cultura organizacional se ven instaurando progresivamente y depende mucho del liderazgo que las autoridades desarrollen para alcanzar meta institucionales como la misión y la visión. También es necesario resaltar la importancia de una holgura para el ejercicio activo del liderazgo, generando mayor participación, También León, Blas. A. (2013) establece en su investigación que hay una relación significativa entre las variables clima organizacional y estilo de liderazgo ejercido por el director en la Institución Educativa en la que se realizó la investigación. Así pues, con los resultados obtenidos podemos afirmar, que existe relación significativa entre las variables liderazgo y dinámica organizacional en las Universidades públicas.

## **CONCLUSIONES**

1. En conclusión se determinó según los resultados de la tabla N° 02, que si existe una relación significativa entre el liderazgo y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor "sig" es 0.000 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.401 lo que nos indica que la relación es significativa entre ambas variables. De manera que a mayor percepción de liderazgo en la autoridad universitaria, los trabajadores universitarios docentes y administrativos tendrán más condiciones favorables en cuanto a la dinámica organizacional.
2. Se concluye según los resultados que si existe una relación significativa entre

el liderazgo democrático y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor "sig" es 0.000 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.254, esto indica que existe una relación positiva moderada entre ambas variables. Por lo que la práctica de un liderazgo democrático repercute en condiciones favorables de dinámica organizacional percibida en los trabajadores universitarios.

3. También se determinó que no existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor "sig" es 0.282 y el coeficiente de correlación de Pearson es -0.068, lo que nos indica que existe una muy baja relación negativa entre ambas variables en estudio. Por lo tanto el liderazgo autocrático afecta ligeramente a la dinámica organizacional universitaria de manera negativa, creando condiciones poco favorables.
4. Se logró determinar, que si existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la dinámica organizacional en las Universidades públicas, debido a que el valor "sig" es 0.033 y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.135, lo que nos indica que si existe una relación entre ambas variables. Esto indica que el liderazgo liberal ejercido afecta de forma ligera y positiva a la dinámica organizacional universitaria, así pues con un liderazgo liberal se tendrán condiciones favorables de dinámica organizacional en los trabajadores universitarios.

## REFERENCIAS

Aguilera (2011). *"Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro"* Universidad de Alcalá Madrid.

Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia

Arteaga (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú*. Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación

- Campos, L. (2012). *"Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao"* (tesis inédita de maestría) Universidad san Ignacio de Loyola. Lima Perú.
- Cervera, C. (2012). *"Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos"*. (Tesis inédita de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad De Educación.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración*. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill. (B. Publica de Lima)
- García, H. Mendoza, M. (2015). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior*. Revista: Staobil lekilal ta lekil abtel. Administración para el desarrollo. No. 8. Enero-Junio 2015, pp. 21-50. ISSN 2007-2910
- Leon. Blas, A (2013) El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima 2013. (Tesis inédita de maestría) Universidad Nacional Mayor de San marcos.
- Perera (2008) *El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno en Mérida Yucatán México*.
- Ramon LLulluy & Valdez Dante & Vilcapoma Chambergo (2014) *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias de la comunicación 2013*. Revista ALAIC-PUCP. Perú.
- Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h./genisys.es/> viii.
- Zuñiga, Muñoz. (2011) *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del callao 2010*, (Tesis inédita de maestría) Universidad Nacional del Callao. Lima.

## DECLARACIÓN JURADA

**(Debe ser considerado conjuntamente con el Artículo Científico)  
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA  
PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Denis Hernán Gutiérrez Martínez., estudiante (X), egresado ( ), docente ( ), del Programa Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 40501234, con el artículo titulado

“Percepción del ejercicio de liderazgo y dinámica organizacional en los trabajadores de las universidades públicas de Apurímac y Cusco 2017 - 2018”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha



Denis Hernán Gutiérrez Martínez