

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y**

**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer la cultura organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas – filial Chiclayo**

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria.

**Autora** : Bravo Díaz, Luz Angélica

**Asesora** : M.Sc. Cabezas Martinez Milagros

**Lambayeque- Perú**

**2019**

**Programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer la cultura organizacional en la  
Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas  
– filial Chiclayo**



**Bravo Díaz, Luz Angélica**  
**AUTORA**



**M.Sc. Cabezas Martínez Milagros**  
**RESOLUCIÓN N° 499-2022-EPG-VIRTUAL**  
**ASESORA**

**Presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para  
optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en  
Docencia y Gestión Universitaria.**



**Dr. Sabogal Aquino, Mario**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**



**Dra. Altamirano Delgado, Laura**  
**SECRETARIO DEL JURADO**



**M.Sc. Bocanegra Vilcamango, Beder**  
**VOCAL DEL JURADO**



Nº 000025

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 3:00 horas del día veinte de diciembre del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1864-2019 D-FACHSE, de fecha 09/08/19 conformado por:

Dr. Mano Sabogal Aquino PRESIDENTE(A)

Dra. Laura Altamirano Delgado SECRETARIO(A)

MSc. Beder Bocanegra Vilamango VOCAL

Dr. José Maquén Castro ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer la Cultura Organizacional en la facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas - filial Chidayo.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Luz Angélica Bravo Díaz

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3003-2019 D-FACHSE, de fecha 16/12/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 85 puntos que equivale al calificativo de Muy Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

Siendo las 4:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

ASESOR

Observaciones:

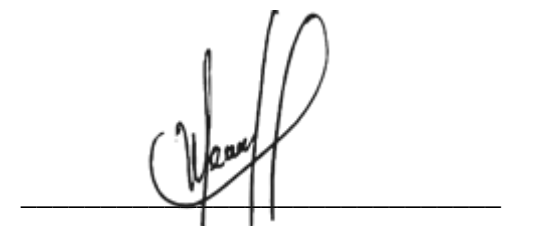
## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, Bravo Díaz, Luz Angélica investigadora principal **M.Sc.** Cabezas Martinez, Milagros Asesora del trabajo de investigación titulado, **Programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer la cultura organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas – filial Chiclayo** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 20 de diciembre de 2019



\_\_\_\_\_  
**Bravo Díaz, Luz Angélica**  
**AUTORA**



\_\_\_\_\_  
**M.Sc. Cabezas Martinez Milagros**  
**ASESORA**

## **DEDICATORIA**

A todos los maestros de vocación que hacen de cada día de trabajo con sus estudiantes una luz de esperanza en la utopía de un nuevo Perú, con justicia, honestidad, desarrollo y fraternidad.

**Luz Angélica**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos en gestión educativa universitaria.

Al Prof. José Maquen Castro, por sus valiosas orientaciones que permitieron la elaboración del presente trabajo de investigación.

**Luz Angélica**

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPITULO I:.....	4
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	4
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	4
1.2. ORIGEN Y TENDENCIAS DEL PROBLEMA .....	6
1.3. CARACTERIZACIÓN Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.4. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.4.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	10
1.4.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	10
1.4.7. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....	11
CAPÍTULO II .....	13
MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
2.2. BASES TEÓRICAS.....	15
2.2.1. CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN.....	15
2.2.2. LIDERAZGO .....	38
CAPITULO III.....	54
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA.....	54
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	54
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	57
3.2.1. GENERALIDADES.....	57
3.2.2. OBJETIVOS .....	57
3.2.3. BASE TEÓRICA .....	57
3.2.4. ESQUEMA DE LA PROPUESTA .....	66
3.2.5. RECURSOS EMPLEADOS.....	67

3.2.6. ESTRUCTURA METODOLÓGICA .....	67
3.2.7. PROGRAMACIÓN .....	67
3.2.8. DESARROLLO DE TALLERES .....	68
4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	83
5. CAPITULO IV: RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	85



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Percepción de la Cultura Organizacional por Dimensión .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 2. Estadísticos de las Dimensiones de Cultura Organizacional .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 3. Estadísticos de los Indicadores de Cultura Organizacional .....</i>	<i>56</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1. Modelo de Cultura en la Organización .....</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 2. Modelo de Denison .....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 3. Perfil Óptimo de Liderazgo.....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 4. Perfil Subóptimo de Liderazgo. ....</b>	<b>53</b>

## **RESUMEN**

La razón de ser de la presente investigación, nace de apreciar en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas en la ciudad de Chiclayo, indicadores de déficit en cuanto al desarrollo de su cultura organizacional, lo cual ha venido exteriorizándose con los bajos niveles de desarrollo, de inaplicación, adaptabilidad, consistencia y misión en atención a la gestión institucional. En tal sentido, la presente investigación se planteó como objetivo la propuesta de un “Programa de Liderazgo en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Alas Peruanas en su filial Chiclayo (en adelante, UAP – Chiclayo), abrigando la hipótesis de que el planteamiento del programa antes señalado, y su correcta fundamentación en la teoría del rango total, va a derivar en un fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP -Chiclayo. En base a tales consideraciones, se optó por una investigación de corte descriptivo-propositivo, con el fin de interiorizar la realidad problemática con la que contamos, recopilar la información necesaria de la misma y a continuación formular una propuesta que tenga como objetivo su mejora; así las cosas, en este primer momento para la recopilación y acopio de información se aplicaron una serie de cuestionarios a las 30 personas (directivos y catedráticos) de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP-Chiclayo, lo cual luego del procesamiento respectivo de la información obtenida, nos permitió determinar el déficit en la cultura organizacional en la institución señalada, lo que amerita la propuesta de un programa efectivo que permita mejorar tales condiciones.

**Palabras Claves:** Cultura, Organización, Liderazgo, Gestión institucional.

## **ABSTRACT**

The being of the present investigation, is born from appreciating in the Faculty of Human Medicine and Health Sciences of the Alas Peruanas University in the city of Chiclayo, indicators of deficit in terms of the development of its organizational reason, which has been externalizing with low levels of development of non-application, adaptability, consistency and mission in attention to institutional management. In this sense, the objective of this research was the proposal of a "Leadership Program in the Faculty of Human Medicine of the Alas Peruanas University in its subsidiary Chiclayo (hereinafter, UAP - Chiclayo), harboring the hypothesis that the approach of the aforementioned program, and its correct foundation in the theory of the total range, will lead to a strengthening of the Organizational Culture in the Faculty of Human Medicine and Health Sciences of the UAP -Chiclayo. Based on such considerations, a descriptive-propositional investigation has been chosen, in order to initially internalize the problematic reality that we have, collect the necessary information from it and then formulate a proposal that has as objective its improvement; Thus, in this first moment for the compilation and collection of information, a series of questionnaires were applied to the 30 people (directors and professors) of the Faculty of Human Medicine and Health Sciences of the UAP-Chiclayo, which later of the respective processing of the information obtained, allowed us to determine the deficit in the organizational culture in the indicated institution, which merits the proposal of an effective program that allows improving such conditions.

**Keywords:** Culture, Organization, Leadership, Institutional Management.

## INTRODUCCIÓN

En una universidad, al igual que en el resto de organizaciones, se encuentran día a día laborando grupos de personas, ya sea en función docente o administrativa, con el fin de otorgarles a los estudiantes que pasan por sus aulas una educación óptima y de calidad, en función a lo cual este personal de las universidades pasa a convertirse en “agentes educativos” que van a poseer una injerencia directa en relación a la formación de los estudiantes. Para que todo el sistema universitario funcione, se requiere entonces una comunicación asertiva entre estos agentes, un compromiso con el fin máximo de la universidad como centro de estudios, y sobre todo una fuerte cultura de organización.

Es común que en las universidades, los órganos de alta dirección no comprendan la significancia del concepto de la cultura de organización, lo cual puede ocasionar una errónea política de gestión que a su vez puede devenir en indicadores de falta de identidad y compromiso con la organización, elevados niveles de ausentismo, poca motivación, falta de comunicación, así como constantes situaciones conflictivas en la organización, cuyo resultado final será un descenso en la productividad de la organización y el incumplimiento de los objetivos trazados.

Así las cosas, la justificación de la presente investigación vendría a estar dada por la búsqueda de una solución efectiva que tienda a mejorar la cultura de organización en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP-Chiclayo, lo que traería como consecuencia una serie de beneficios, entre los que podemos destacar:

- Mayor identificación con la Facultad.
- Interiorizar un sistema de valores que guíen la conducta de los docentes y directivos hacia la obtención de las metas y objetivos que se ha trazado la Facultad.
- Cumplir eficientemente las funciones encargadas.

- Una comunicación eficiente y una colaboración organizada para la obtención de las metas y objetivos que se ha trazado la Facultad.
- Potenciar la imagen institucional de la Facultad.

Desde el plano teórico-científico, se tiene como fundamentación y aporte el Programa de Desarrollo de Liderazgo, que permita fomentar una mejor cultura de organización,

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en los procesos de gestión de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP – Chiclayo. En base a ello, se adoptó como objetivo la propuesta de un Programa de Liderazgo en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Alas Peruanas en su filial Chiclayo, contando para ello, con los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar la Cultura Organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP-Chiclayo.
2. Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta que tiendan a buscar una mejor de la cultura en la organización en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP-Chiclayo.
3. Elaborar un Programa de Liderazgo en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Alas Peruanas en su filial Chiclayo.

La hipótesis formulada es que el planteamiento del programa antes señalado, y su correcta fundamentación en la teoría del rango total, va a derivar en un fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP - Chiclayo.

Se ha trazado un diseño de investigación no experimental, en el cual la muestra con la que se va a trabajar está conformada por el personal docente, directivo y administrativo de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP -Chiclayo, en un total de 30

personas, empleando como instrumento para la recolección y acopio de datos “La encuesta” a efectos de medir su cultura organizacional.

A tales efectos, para una correcta sistematización de la investigación, se han diseñado tres capítulos:

El Capítulo I: En el cual se va abordar la realidad problemática de la investigación en relación a los indicadores de liderazgo partiendo de contextualizar el problema, caracterizarlo y verificar los signos de exteriorización, asimismo, se abordará el Marco Teórico de la investigación, las bases científicas que se encuentren en la teoría aplicable y que sirve de fundamentación para la presente investigación, la definición terminológica y la propia base conceptual.

El Capítulo II: se verificará la metodología empleada en la presente investigación; en base a ello, el tipo de investigación que reviste el presente proceso es de corte descriptivo-propositivo, la aplicación de un diseño transversal y el método Inductivo-Deductivo, Histórico y Empírico con base en la observación y la eficiente recolección de información y de datos mediante la técnica del cuestionario.

El Capítulo III: denominado Resultados y Propuesta, presenta el resultado de la cultura organizacional en la actualidad dentro de la universidad, y a su vez se da la elaboración de una propuesta que tienda a fortalecerlo.

Para concluir se expondrán las conclusiones a las que se ha arribado, se propondrá una serie de recomendaciones y se acotarán las referencias empleadas, así como la bibliografía revisada.

## **CAPITULO I:**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El presente trabajo de investigación se desarrolla en las instalaciones de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP -Chiclayo, la cual comprende las siguientes Escuelas Profesionales: Enfermería, Estomatología, Tecnología Médica y Farmacia y Bioquímica, teniendo como principal objetivo formar profesionales capaces académicamente, pero además que puedan orientar su carrera hacia un pensamiento crítico, científico, holístico, cultural, social y poder brindar una respuesta inmediata a las necesidades del Perú y las nuevas exigencias en un mundo cada día más globalizado, impartiendo para ello una educación universitaria moderna, en la que el centro de la misma es el estudiante y su autoformación, lo que va a acercarlo en la participación activa de las clases que se consideren dentro de su malla curricular, la cual hace una perfecta convergencia entre estudio e investigación, resaltando:

#### **VISIÓN**

La Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP -Chiclayo presenta como visión posicionarse a nivel nacional como una de las mejores facultades en su especialidad en consideración a su rigor académico y calidad institucional, satisfaciendo para ello los estándares exigidos a nivel nacional e internacional.

#### **MISIÓN**



La Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP -Chiclayo, pretende lograr por medio de la investigación constante y una docencia capacitada la obtención de conocimiento cultural, tecnológico y científico que propicie el crecimiento del talento humano, con un adecuado enfoque ambiental y social.

### **VALORES**

La ética constituye el pilar fundamental para las relaciones humanas y para el crecimiento en conjunto de la persona y la sociedad. En este sentido, y considerando nuestra realidad particular, hemos creído conveniente priorizar los siguientes valores:

- **HONESTIDAD:**

Consiste en ser honrado, justo, probo. También, tiene que ver con la decencia y con llevar una conducta regida por la racionalidad y la rectitud.

- **SOLIDARIDAD:**

Es un acto de libre voluntad mediante el cual brindamos nuestra ayuda, sea emocional o material, a otras personas que se encuentran en dificultades o pasando por momentos difíciles. Tiene que ver con nuestra capacidad de empatía y con nuestra sensibilidad humana en acción.

- **LIBERTAD:**

Facultad de la persona que le permite obrar o no obrar, según su propia decisión, sin presión de nadie y asumiendo la responsabilidad de ello. También, implica el respeto a la dignidad y los derechos de nuestros pares.

- **JUSTICIA:**

Entendido desde el punto de vista ético como el precepto que hace referencia a otorgarle a cada persona el lugar y el valor que le corresponde. La práctica de este valor favorece la convivencia pacífica y la armonía entre los seres humanos. Se relaciona con el derecho y la equidad.

- **RESPECTO:**

Se refiere a la consideración o deferencia que se tiene por los demás, considerando la dignidad y el valor intrínseco de la persona. Significa también reconocer nuestras posibilidades y limitaciones en relación a los otros. Este valor favorece la convivencia y ayuda a crear relaciones humanas fructíferas y positivas.

▪ **RESPONSABILIDAD:**

Es la capacidad de cumplir un compromiso, ya sea de índole moral o legal, en cualquier aspecto de la vida. También, implica el reconocer y aceptar las consecuencias de los actos realizados.

## **1.2. ORIGEN Y TENDENCIAS DEL PROBLEMA**

En una universidad, al igual que en el resto de organizaciones, se encuentran día a día laborando grupos de personas, ya sea en función docente o administrativa, con el fin de otorgarles a los estudiantes que pasan por sus aulas una educación óptima y de calidad, en función a lo cual este personal de las universidades pasa a convertirse en “agentes educativos” que van a poseer una injerencia directa en relación a la formación de los estudiantes. Para que todo el sistema universitario funcione, se requiere entonces una comunicación asertiva entre estos agentes, un compromiso con el fin máximo de la universidad como centro de estudios, y sobre todo una fuerte cultura de organización.

Es común que en las universidades, los órganos de alta dirección no comprendan la significancia del concepto de la cultura de organización, lo cual puede ocasionar una errónea política de gestión que a su vez puede devenir en indicadores de falta de identidad y compromiso con la organización, elevados niveles de ausentismo, poca motivación, falta de comunicación, así como constantes situaciones conflictivas en la organización, cuyo resultado final será

un descenso en la productividad de la organización y el incumplimiento de los objetivos trazados.

En tal sentido, gestionar adecuadamente una organización destinada al ámbito educativo, se ha vuelto trascendental en la actualidad; igual de importante se ha tornado hacer un análisis integral de tal organización en todos sus frentes, en cuanto se considera que cada uno de ellos va a tener una injerencia directa en el fracaso o éxito de los objetivos institucionales, destacando entonces la importancia de una correcta cultura organizacional.

Nuestro país, conforme lo ha señalado (Murillo, 2012), posee el mayor número de insatisfacción laboral docente, y a su vez, la mayoría de ellos, preferiría laborar en otra institución, ello se ve reflejado, en que los catedráticos peruanos, se centran exclusivamente a dictar la cátedra en aula, más no a planear la clase a brindar, preparar su material, intercambiar opinión con sus colegas, corregir las actividades que asignen, entre otros.

En una institución educativa, la organización de las actividades está centrada en un ámbito burocrático, enmarcado en el clásico sistema piramidal, con un mando establecido, objetivos y actividades previamente determinadas, división del trabajo y especialización, no obstante, no siempre este modelo es el más efectivo, ello en cuanto se ha demostrado que puede conducir a actividades de decaimiento de rendimiento, tendencia a la formación de rutinas, déficit en el desarrollo de actividades e ineficiencia en las mismas.

### **1.3. CARACTERIZACIÓN Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA**

La Región Lambayeque, en relación a la gestión educativa, se encuentra marcada por un enfoque tradicional, vertical y burocrático, en el cual los

recursos tienden a no administrarse de forma adecuada, ni transparente, así como la toma de decisiones, lo que evidencia además una falla en la planificación de actividades, que dista mucho de lo que se bien se viene aplicando en el mundo en relación a la potenciación de las actividades interpersonales, delegadas, transparentes y participativas en pos de buscar brindarle a los estudiantes calidad en la educación que se encuentran recibiendo. De igual forma, se puede detectar que en la mayoría de instituciones educativas de la región se aprecia la presencia de grupos contrapuestos, derivado de la incorrecta relación personal entre docentes y personal directivo; la cual, no siempre es la mejor.

Del curso de la presente investigación, hemos podido apreciar que la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP-Chiclayo no es ajena a esta realidad. Se observa entre los docentes un espíritu no cooperacional, déficit en las relaciones interpersonales y sistemas de comunicación, un mal manejo de las políticas de incentivos, falta de capacitación y orientación al personal, deficiencias en la aplicación en los mecanismos de control y monitoreo a los docentes, rechazo a la iniciativa y propuesta de ideas, déficit en la solución de controversias, repercutiendo en una desmotivación del personal, insatisfacción laboral, falta de compromiso y obviamente resultados negativos.

## **1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se ha utilizado un tipo de investigación descriptivo propositivo, en el cual no se tiende a realizar algún cambio o modificación en las variables independientes, pues lo que se desea, es

poder apreciar al fenómeno que está siendo estudiado tal y como se presenta en el día a día.

#### **1.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

De igual manera, se ha optado por un diseño transversal, en cuanto como primer objetivo se tiene poder recopilar la mayor cantidad de datos en un instante determinado, con lo cual podremos describir las variables y poder verificar si inciden o guardan alguna interrelación con el instante en el que se ha evaluado el fenómeno (Hernández Sampieri, 2003).

#### **1.4.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación y sus fines se han seguido los siguientes métodos de investigación:

##### **a) DEDUCTIVO – INDUCTIVO**

Siendo indispensable para concatenar la presente investigación desde la formulación del problema, hasta la discusión y resultados, realizando un correcto proceso durante la misma.

##### **b) HISTÓRICO**

Este método se emplea para establecer el nexo del objeto de estudio en un espacio temporal y poder verificar las transiciones que ha sufrido, en el presente proyecto se ha realizado un análisis evolutivo de la realidad problemática educativa, las bases teóricas que van a sustentar la propuesta, la realidad de estudio, entre otras.

##### **c) SISTÉMICO**

En cuanto se tiene como objetivo, lograr modelar nuestro objeto de investigación mediante el análisis de sus componentes y las interrelaciones entre los mismos.

#### **1.4.4. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para tal efecto, la muestra con la que se va a trabajar está conformada por el personal docente, directivo y administrativo de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP - Chiclayo, en un total de 30 personas.

#### **1.4.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos, están conformadas por un conjunto de actividades y procedimientos que le van a permitir al investigador hacerse con la información que requiere para poder alcanzar el objeto de su investigación, valiéndose para ello de una serie de instrumentos, en ese sentido para la presente investigación se han optado por:

##### **a) LA ENCUESTA**

La Encuesta, entendida como el procedimiento de investigación que tiene por objetivo recoger información mediante la aplicación de un cuestionario elaborado con antelación. Dichos datos, surgen de efectuar una serie de interrogantes a la muestra de la investigación a efectos de apreciar sus conceptos, perspectivas, características o hechos en específico.

#### **1.4.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Un instrumento de recolección de datos representa un recurso del cual se va a servir un investigador a efectos de poder aplicar una técnica de

recolección de datos y poder a su sistematizar la información que va a ir obteniendo de los actos de investigación que pueda ir desplegando, facilitando el orden y la practicidad en la investigación, siendo así, para la presente investigación el instrumento utilizado ha sido:

#### **a) EL CUESTIONARIO**

El cuestionario empleado en la presente investigación fue la adaptación al español del cuestionario de (DENISON, D. R. y Neale, W. , 2000), al cual denominaremos en adelante “DOCS” por temas didácticos, y comprende un estudio estándar para poder cuantificar la cultura en las organizaciones, poseyendo una redacción sencilla y rápida ejecución.

El cuestionario DOCS presenta 12 subescalas, con un total de 05 ítems por cada una, haciendo un total de 60 ítems para medir la Cultura en la Organización. De igual forma las subescalas se encuentran agrupadas en 4 rasgos culturales o dimensiones, en el que cada uno de los 60 ítems puede oscilar según la escala de Likert en cinco puntos (1=Completamente descuerdo; hasta 5= Completamente de acuerdo). Se ha demostrado que la validez y fiabilidad del instrumento, es satisfactoria (Denison, D.R., Janovics, J., y Young, J., 2005).

#### **1.4.7. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

En cuanto al análisis de datos, se realizó la tabulación en cuadros estadísticos de doble entrada, indicando, en cada cuadro, las frecuencias simples y porcentuales, para el análisis estadístico respectivo. Dichas tablas se muestran, además, en gráficos de barras para una apreciación

más objetiva. También, se calculan las medidas (o estadígrafos) de tendencia central: media, mediana, moda; y de variabilidad: varianza y desviación típica.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

(Chávez, 2013), en el desarrollo de sus tesis de grado, en el cual analiza la relación entre el clima laboral y la implicancia de un correcto liderazgo en el mismo dentro de las empresas PYME en el Ecuador, ha arribado a las siguientes conclusiones, las cuales consideramos trascendentales para el desarrollo y el curso de la presente investigación:

- El liderazgo, no es una condición inherente a una persona desde su nacimiento, e incluso de presentarse tal panorama, es trascendental el aprendizaje que adquiera a lo largo de su vida, y las motivaciones o estímulos que pueda recibir, así como ellos, los miembros de una PYME deben seguir ese proceso y reunir ciertas características.
- Para una correcta gestión de la organización, el líder deberá de conocer su equipo de trabajo y orientar sus actuaciones en un estilo de dirección propio y asertivo, no existe un modelo de dirección preestablecido para aplicarse a la gestión de todas las empresas, sino que este es dinámico a las realidades propias de los mismos.
- El estilo con el que un líder dirija a su equipo, representa en promedio el 70% del clima esperado en una organización, y va a ingerir en la percepción de la población en relación a la empresa y su personal, es por ello que un buen liderazgo resulta fundamental para el logro de los objetivos institucionales, debido a la implicancia directa con los mismos.

(López Gutamma, 2012), en su trabajo de investigación para su tesis de grado en relación a los modelos de liderazgo en personal directivo de empresas públicas en Ecuador, ha arribado a las siguientes conclusiones:

- Un líder de una empresa pública, puede presentar diversas fases y estilos de liderazgo, los cuales deberá aplicar en función a la situación en la que se encuentre debiendo tener la capacidad de adaptación, sin que ello repercuta en un cambio en su actitud personal, siendo un pilar fundamental la madurez que puede presentar para dirigir de forma efectiva a sus colaboradores.
- La importancia de aplicar un modelo de liderazgo situacional en los puestos directivos de empresas públicas va a injerir en la posibilidad de forjar actividades de autosuficiencia y empoderamiento personal.

(MANSILLA, 2007), elaboró un estudio a efectos de poder verificar los múltiples modelos de liderazgo, a efectos de poder medir la incidencia de los directores en el rendimiento individual de cada uno de ellos; en tal sentido el primer director (D1) dejó notar un estilo más permisivo, con una puntuación de 25 pts., lo cual a su vez deja a entrever un grado moderado de injerencia en los estudiantes y su rendimiento; el segundo director (D2) mostró por su parte un modelo autocrático, debido a su experiencia (15 años), logrando un puntaje de 22, lo cual a su vez deja a entrever un grado bajo de injerencia en los estudiantes y su rendimiento y finalmente el tercer director, presenta un modelo democrático, con una puntuación de 28, cual a su vez deja a entrever un grado alto de injerencia en los estudiantes y su rendimiento.

(SORADOS, 2010), en su trabajo de investigación en relación a la gestión educativa y la influencia del liderazgo en la calidad de la misma, se planteó

como principal problema determinar la relación e injerencia del liderazgo directivo en una adecuada gestión en las Instituciones Educativas, acogiendo las siguientes direcciones:

- Existe una relación directa entre el liderazgo directivo y la adecuada gestión en las I.E. de la ciudad de Lima, durante los meses de marzo a mayo del año 2019.
- EL aspecto con una mayor injerencia en la gestión de las instituciones educativas es el pedagógico.
- Existe una relación directa, conjunta y significativa, entre las variables de la investigación.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN**

Antes de ahondar en la definición propia de cultura organizacional, debemos tener en consideración algunos aspectos fundamentales sobre lo que es cultura, a efectos de poder realizar la vinculación e injerencia que posee en las organizaciones.

Para ello, debemos de señalar que (Tylor, 1865), fue quien acuñó el término cultura en antropología. Para él, cultura representa desde la perspectiva etnográfica, un conjunto de conocimientos, arte, creencias, costumbres, leyes, moral y demás capacidades que ha ido asimilando el hombre en sociedad.

Por su parte, el maestro alemán (BOAZ, 1943), da su propia definición de cultura, expresando la misma como el conjunto de actividades mentales, físicas y reacciones que identifican la conducta y actitud de un individuo en su interacción social, individual y colectiva, el medio

ambiente y demás grupos.

(MARIN) por su lado, hace una caracterización de la cultura en relación a lo siguiente:

1. Técnicas, en relación a la utilización de conocimientos objetivos e instrumentos de la realidad, que permitan el conocimiento del “Como”.
2. El simbolismo, como el elemento diferenciador más característico de una cultura. Los símbolos son cualquier acto, objeto o acontecimiento que, por uso social, tiene un significado diferente del inmediatamente percibido. El significado del símbolo es dado arbitrariamente por acuerdo de la comunidad. Dentro del simbolismo, recae una importante relevancia en el lenguaje, en atención a que posibilita un nivel de comunicación más elevado que simples signos y señales.
3. Modelos de realidad, son preceptos generalizados que van a brindar una explicación a nuestro comportamiento y nuestra visión de la vida, lo cual nos va a permitir apreciarla mejor.
4. La normatividad, entendida como el cúmulo de valores, creencias, sanciones y normas que cada grupo social establece, y suele interpretarse como un conjunto de características que permiten prever las conductas de los individuos en un grupo social.

#### **2.2.1.1. Definición de Cultura Organizacional.**

(SCHEIN, 1988) define la cultura, como aquel precepto de presunciones descubiertas, desarrolladas, inventadas o básicas por un determinado grupo social, en el curso de su adaptación

al mundo externo y la convivencia social interna, que han alcanzado cierto nivel de injerencia para ser aceptadas como válidas y transmitidas a las siguientes generaciones y a los miembros que puedan integrarse con posterioridad.

(LESSEM, 1992), por su parte, desde una perspectiva más humanista, aprecia a la cultura como el conjunto de pensamientos internos coordinados, llevándolo a aplicar tal concepto al ámbito empresarial, señalando que no se trata de un perfeccionamiento de dirección, sino por el contrario de las actividades y sentimientos visibles y exteriorizables.

(SANZ DE LA TAJADA, 1994) nos refiere como la cultura empresarial ha sido contextualizada desde diversos aspectos filosóficos, éticos, de clima en la empresa, normativo, reglas y comportamientos.

Tomando como base las conceptualizaciones anteriores, puede afirmarse que la cultura de una organización es la parte primordial de una empresa e involucra un conjunto de aspectos primordiales como son: valores, pensamientos, filosofía, actividades, normas, actitudes, clima empresarial, estrategias, etc.; todo lo cual determina el modo cómo funciona una empresa, así como la obtención o no de sus objetivos.

#### **2.2.1.2. Elementos de Cultura Organizacional.**

Como hemos podido apreciar, en los puntos precedentes, existen diversas acepciones que se le da al concepto de cultura en una corporación u organización, destacando algunas

similitudes en relación a elementos constitutivos, los cuales serán explicados a detalle a continuación:

a) Valores y Normas

a. Valores

Los valores son el fundamento del accionar de la empresa y se relacionan con los objetivos que se hayan planteado. Constituyen un elemento primordial de toda empresa u organización, siendo el cimiento de su estructura organizativa, en cuanto no existiría la esencia cultural de una organización sin la existencia de los valores institucionales. Los valores establecen estándares en los que se debe seguir el comportamiento y las directivas empresariales para obtener los objetivos.

Deal y Kennedy, estipulan que los valores van a definir el modelo de héroes corporativos, inclusive en algunas oportunidades, tales héroes nacen de estos valores, de igual forma estipulan que los valores poseen plena injerencia en la determinación de ceremonias, mitos y rituales culturales.

(SANZ DE LA TAJADA, 1994), señala que en una empresa u organización su núcleo cultural está conformado de valores, y en distinta posición a lo señalado por Deal y Kennedy, no son estos quienes hacen a los héroes, sino que los héroes instituyen

valores, en lo que sí coinciden tales autores es en definir a los valores como el pilar de la cultura en la empresa u organización.

No obstante, incluso cuando los valores son entendidos como exteriorizaciones de la cultura empresarial, son poco reconocidos, en atención a que no obedecen a conceptos rígidos, y en su mayoría no se encuentran positivizados en la normativa empresarial.

Los valores de una empresa, van a servir de directriz para guiar su actuación y como lo señala Bertrand, obedecen a criterios y normas que en su mayoría son incuestionables y de aplicación a diversas áreas o estamentos de interpretación de la realidad.

En dicho sentido, los valores que presentan los miembros de una empresa, van a delinear el carácter de la misma, y por ende su factor diferencial con las empresas competidoras, de este modo puede poseer una ventaja o una desventaja comparativa.

De otro lado, se estipula que los lemas institucionales o slogans de publicidad, deberían enfocarse en mostrar los valores de la organización, atrayendo el pensamiento y percepción de los empleados, en atención a que se van a volver parte de la filosofía de trabajo de la organización, precisando:

- Un valor, debe tener una significancia especial, por cuanto va a ser el reflejo de la filosofía empresarial, la cual debe ser explícita y clara, en relación al manejo que debe darse de la empresa.
- Así mismo, los valores deben de ser socializados en la organización a efectos de lograr el conocimiento y aplicación general.
- Finalmente, se debe realizar un retoque y afinamiento continuo de los mismos a efectos de acoplarlos a la realidad empresarial y lograr de forma adecuada los objetivos organizacionales.

Es preciso señalar, que la escala valorativa va a discrepar en cada organización, aun cuando pertenezcan al mismo rubro o brinden un similar servicio.

La cultura empresarial de una organización va a estar determinada por los aspectos a los que se haga referencia en sus valores primordiales, ello, en todas las áreas de dicha organización.

Así las cosas, y tal cual lo ha señalado (SANZ DE LA TAJADA, 1994), una organización debe contar con una solidez en valores que sea la médula de su actuaciones y objetivos, para ello, deben permanecer relativamente estables y con una aplicación constante en la toma de decisiones, de igual forma estos valores



deben ser de amplio conocimiento e internalización como punto fundamental para lograr el éxito en la empresa.

b. Las Normas

A diferencia de los valores, estas sí aparecen positivizadas en los reglamentos y manuales empresariales, y son fundamentales para normar la cultura organizacional. Una norma, corresponde a un acuerdo que rige la forma en la que deben realizarse las actuaciones empresariales y un conjunto normativo va a permitir la correcta actuación de los colaboradores y directivos en función a los objetivos empresariales.

Debido a su vinculación directa, estas normas deben ser previamente socializadas con los trabajadores desde su ingreso a la organización, entre las normas empresariales podemos destacar:

i) Normas de apariencia personal y actitud laboral

En toda organización, se les solicita a los colaboradores mantener una apariencia pulcra, en algunas empresas incluye el uso de uniforme o vestimenta idónea en relación a la actividad a realizar o la ocasión, usar un estilo de cabello adecuado, recortado y limpio, entre otras directivas.

ii) Tarjeta de check

En la mayoría de organizaciones, las asistencias del personal se utilizan como indicador para el cálculo de sus remuneraciones, por ende, resulta indispensable que cada colaborador deje constancia la hora de ingreso y salida de la empresa.

iii) Conductas no permitidas

En toda organización, debe comunicarse a los colaboradores que conductas se encuentran prohibidas en el ambiente laboral, por ejemplo, el ingerir bebidas alcohólicas, el ingerir derivados del tabaco o la nicotina, el lenguaje vulgar, la sustracción de bienes empresariales sin autorización previa, entre otros.

iv) El descanso y horario laboral

Los colaboradores deben de conocer su horario laboral y sus periodos de descanso, a efectos de evitar retrasos, inasistencias u otras acciones que puedan repercutir en sanciones dentro de la organización.

b) Las metáforas, los mitos, historias y símbolos.

En una organización, la transmisión de los valores, no solo es racional, formal o positivizada, sino que además de estos métodos tradicionales, pueden ser socializados por medio de símbolos, mitos, historias, metáforas y leyendas, lo que va a permitir un dinamismo en el proceso de interiorización

de los valores institucionales por parte de los colaboradores. Lo que se debe apuntar con esta forma de transmisión de valores es que el colaborador se identifique con la cultura empresarial.

a. Las historias

Tal y como lo señala (BERTRAND, 1991), las historias son utilizadas para transmitir conocimiento de tiempos cercanos; y en una empresa va a permitir mostrar “héroes” cuyos grandes comportamientos son dignos de imitar por los integrantes de la organización. Tales historias, pueden obedecer a una transmisión formal o informal para el común conocimiento dentro de los colaboradores de una organización, se entienden como válidas, a diferencia del tratamiento de los rumores y como señala (BERTRAND, 1991), pueden relacionarse con el objetivo de forjar una conducta empresarial, no necesitan un cierto nivel de seriedad, siempre y cuando ilustren de forma correcta la cultura que se pretende en la organización.

Cuando un nuevo empleado ingresa a la organización se le debe socializar las historias trascendentales de la misma a efectos de poder vincularlo desde ya con los objetivos, valores y filosofía de la empresa, generando además una identificación. En la etapa de inducción se le deben comentar sutilmente todas estas historias.

Algunas de estas historias pueden tener un héroe protagonista, y en otras, por el contrario, un antihéroe, ello va a depender del tipo de historia que se quiera contar a efectos de incentivar a imitar historias positivas o si se pretende reprimir historias o actitudes negativas; cabe señalar que no es necesario que se cuente la historia al pie de la letra, sino que esta puede ser adecuada al contexto en el que se desea utilizar.

b. Las metáforas

Son un elemento integrador de un mito o una historia, ayudan a envolver tales relatos de una forma más atractiva, amena e imaginativa.

En una organización, va a permitir dar sentido al trabajo que se va realizando, en tal sentido, como señala (BERTRAND), sirven para sostener los principales valores de una organización y facilitar su proceso de asimilación. Un uso común de metáfora en las organizaciones es hablar de una “fuerza guerrera”, o de una “jauría de lobos”, en la búsqueda de la actitud que se espera de los colaboradores.

c. Los símbolos.

Componen un sistema formal e informal de comunicación en una organización, y pueden definirse como hechos u objetos pictográficos a los que se hace referencia, con un elemento abstracto o no presente,

pueden existir según (BERTRAND) en el plano simbólico y real, y lo que van a facilitar la comprensión personal en la institución y las directrices de comportamiento.

c) Los Héroes

Los elementos antes descritos (mitos, metáforas e historias) van a traer consigo a los valores empresariales, pero además van a encerrar en su contenido patrones o directrices de comportamiento en base a la creación de héroes o ídolos reconocidos y admirados, la figura de esta persona exalta la función en la empresa y da una motivación a los demás colaboradores, en tal sentido Deal y Kennedy, en relación a la injerencia de los héroes en una empresa, señalan:

- Presentan estereotipos de roles a imitar.
- Representan simbólicamente a la compañía en la comunidad.
- Dan un don de especialidad a la empresa.
- Sirven de directrices de comportamiento.
- Dan motivación a los demás empleados.
- Vuelven el camino al éxito, humano y alcanzable.

Las empresas, pretenden lograr una cultura dentro de sus organizaciones de un nivel fuerte, para ello seleccionan de forma minuciosa a sus héroes, y la difusión del rol de los

mismos con la totalidad de los empleados de forma directa o indirecta.

d) Ritos y Ceremonias

Incluyen un conjunto de actividades diseñadas y estructuradas de forma tal que persigan un fin directo, ya sea de reconocimiento, valoración, esclarecimiento, integración, entre otros. Sirven para esclarecer lo aceptado y lo reprochado en una institución. Así, los ritos más comunes que podemos apreciar, son los siguientes:

- a. R. de degradación, en los cuales se hace público el desvalor o reproche de una acción, ya sea retirando al personal o efectuando una denuncia, a efectos de esclarecer los límites y sus consecuencias.
- b. R. de pasaje, comúnmente en el cambio de cargos, a efectos de resumir los niveles de ansiedad al asumir un nuevo puesto o función.
- c. R. de renovación, en los cuales se pretende mejorar las actitudes en la empresa, y dejar a entrever que se está dando atención a los problemas.
- d. R. de integración, en especial en épocas de fiestas importantes, a efectos de lograr la fortaleza de las relaciones interpersonales y el compromiso institucional.

- e. R. de reducción de conflictos, a efectos de lograr armonía y equilibrio luego de un problema o conflicto en la organización.
- f. R. de refuerzo, en los cuales se da un valor a un resultado óptimo y esperado, a efectos de motivar a los demás colaboradores a continuar por tal senda.

#### **2.2.1.3. Factores que influyen en la cultura organizacional**

- a) Propiedad e historia, entendiendo el primero de estos conceptos como el actuar responsable en la búsqueda de resultados y los medios que se pretenden emplear. Ello también está relacionado con los niveles de control al personal, siendo que está íntimamente ligado con la edad de la empresa, una empresa naciente obviamente va a ejercer menores presiones que las empresas con una mayor antigüedad.
- b) El Tamaño, las organizaciones grandes, suelen tener una mejor estructura, con una correcta determinación de funciones y asignaciones, todos actúan siendo conscientes de lo que deben realizar y las responsabilidades de sus actos, no obstante, en pequeñas organizaciones, se aprecia flexibilidad en ello.
- c) Tecnología, cuando una organización empieza a producir en línea, logran formar funciones específicas, generando funciones definidas y previamente establecidas, en el caso

de organizaciones cambiantes, se necesita individualismo y sentimiento fuerte de poder.

- d) Objetivos y metas, estos se encuentran variando en función a las estrategias que aplique la organización, una estrategia de calidad, por ejemplo, va a requerir atención y preocupación, que a su vez injiere con la asignación adecuada de funciones, menor incertidumbre y una correcta división del trabajo.
- e) El medio, el cual debe ser estudiado, en función a niveles:
  - a. Nivel país, toda organización va a representar una división de la cultura de un país, por lo que esta cultura nacional va a injerir directa o indirectamente en la organización.
  - b. Variación de medio, cuando se realiza un cambio constante del ambiente labora, se necesita además una cultura sensible y flexible, con libertad de reacción, pero siempre guardando un control efectivo.
  - c. Diversidad, cuando una organización posee variadas funciones, necesita un cierto nivel de actividad individual que propicie la iniciativa y el respeto al trabajo ajeno.
- f) El personal, siendo el elemento primordial, cuando se logra que la cultura en la organización armonice con la de sus empleados, estos se sentirán realizados, por otro lado, ello requiere también que los empleados de una organización



tengan una cultura similar a la que pretende la organización. Esto implica no solo una aceptación, sino también una adaptación de su cultura.

Resulta pertinente señalar que la cultura en la organización engloba toda manifestación de la comunidad de una empresa, incluido la estructura de la misma, las decisiones que adopte, el estilo de trabajo, la interrelación, la capacidad de reacción, el castigo o el rechazo, sus criterios, organización y comportamiento, entre otros, como bien lo refiere (CANTÚ, 2000, pág. 82).

#### **2.2.1.4. Funciones de la cultura en la organización.**

Conforme lo explica (ROBBINS, 1987), la cultura cumple las siguientes funciones en una organización:

- a) Define límites, entre una organización y otra.
- b) Genera identidad entre los colaboradores.
- c) Permite que se genere un compromiso individual.
- d) Fomenta un sistema social estable.

Podemos entender a la cultura, como un vínculo que permite que haya cohesión en una organización, pues brinda reglas de comportamiento, guía las actitudes y ofrece un mecanismo de control.

Cuando los empleados se identifican con su empresa, esta va a lograr un crecimiento, en base a un incremento en el desempeño y la productividad, así pues, es indispensable que

todos los miembros de una organización compartan las metas y anhelos de la misma.

Un comportamiento armónico, va a facilitar un ambiente amigable y estable, aunque a veces con desequilibrios que pueden hacer dificultoso el proceso de adaptación. La cultura en la organización, incrementa el compromiso con la misma y se enfoca en armonizar el comportamiento de los colaboradores.

(ROBBINS, 1987), señala que: “la cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y que los primeros miembros, a quienes los fundadores contrataron, aprendan con su propia experiencia” (pág. 65).

#### **2.2.1.5. Modelo Organizacional de Schein:**

(SCHEIN, 1988) señala que los paradigmas de la cultura en la organización se encuentran conectados a una mayor cultura que es inherente a la empresa, no siendo entonces más que una adaptación de una más amplia cultura; advirtiéndole además que los extranjeros jamás podrían estudiar la cultura de una organización, por cuanto no podrían establecer el nexo de la misma con la cultura del país.

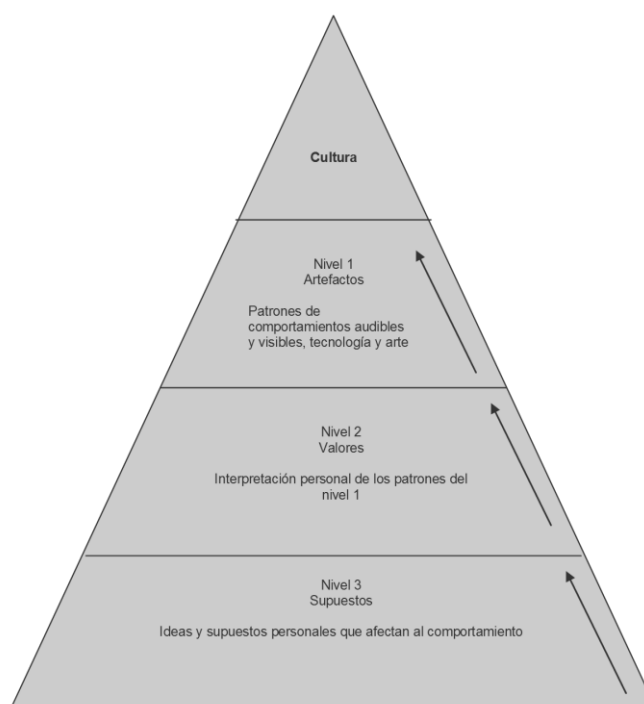
En ese sentido, se presenta tres niveles de la cultura organizacional:

- a) Un primer nivel, hace referencia al ambiente físico, o entendido como los artefactos visibles, compuesto por la

infraestructura, organización, códigos de vestimenta, documentación y comportamientos. Es fácil por tanto recopilar esta información, no obstante, los problemas empiezan a surgir al intentar darle una interpretación a la misma, por lo que este nivel y su análisis no es 100% confiable, pues muchas veces falla la lógica con la que se pretende interpretarlo, no permitiendo captar la esencia de la cultura.

- b) En un segundo nivel, vamos a encontrar a la escala valorativa, que va a normar las actitudes y comportamientos de los empleados de una organización, lo cual solamente se va a identificar aplicando una entrevista con miembros estratégicos, la desventaja que presenta este nivel es en cuanto a la posibilidad de obtener un resultado producto del raciocinio y la idealización, en función a las expectativas de los entrevistados y no de la realidad
- c) Finalmente, en un tercer nivel vamos a encontrar a los supuestos de inconciencia, los cuales no van a otorgar de una forma más confiable un panorama del sentir del grupo a medida que brinda una solución a un inconveniente de forma eficaz, se señala que al inicio estas actitudes eran desplegadas de forma consiente, pero debido a su habitualidad y aceptación, han pasado a ser realizadas de forma inconscientes.

### ***Ilustración 1. Modelo de Cultura en la Organización***



Fuente: (SCHEIN, 1988)

En el proceso de creación de una cultura, podemos comenzar nuestro análisis revisando el nivel 3, cuyos supuestos van a conformar los valores comprendidos en el nivel 2, los que a su vez van a representar los artefactos contenidos en el nivel 1. Así, el nivel número 3 lo conforman 05 dimensiones, entre las que tenemos:

- a) Dimensión 1: Interrelación entre la empresa y el mundo exterior y la naturaleza, ya sea esta relación armónica, de sumisión o dominio; se encuentra estrechamente ligado a la misión empresarial el servicio o producto ofertado, su lugar de acción, entre otros. Además, identifica ambientes con limitaciones para la empresa, ofreciendo oportunidades de adaptación o solución.

- b) Dimensión 2: En relación a la realidad y la naturaleza de la verdad, haciendo referencia a las normas y actitudes que guarden relación con el tiempo, la verdad, la realidad, la propiedad y el espacio que injieren a su vez en la toma de decisiones.

Desde una óptica empresarial, existen diversas decisiones que permiten dominar la realidad física y que son fácilmente medibles de forma objetiva. Existen además áreas que pretenden el dominio de la realidad en sociedad, en base a dogmas, opiniones, principios y costumbres; y también áreas de dominio de las realidades subjetivas, en cuanto al gusto, disposición u opinión individual.

Es en esta dimensión donde vamos a comprobar criterios que sirven para identificar cosas como reales o verdaderas, por ejemplo:

- a. Moral, dogma o religión: “El camino adecuado para hacerlo, es éste”.
- b. Tradición: “Esta acción siempre se ha realizado así”.
- c. Tentativa a equívocos: “Probaremos con ello y en base a eso decidiremos”.
- d. Test científico: “Las investigaciones que hemos efectuado denotan el camino para realizar tales actividades”.

- e. Resolución conflictiva a través de seguidos debates: “La decisión que se ha tomado, resiste diversas discusiones”.
- f. Racional: “Tal comité ha efectuado un análisis de la controversia y vamos a respetar la decisión que han tomado”.
- g. Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera”.  
“Nuestros consultores recomendaron que debemos hacerlo de este modo”.

Dimensión 2a, en relación a la naturaleza, del tiempo, en la que se considera que los supuestos fundamentales de toda organización deben estar orientados en un tiempo, y verificar si esa orientación es al futuro, al pasado o al presente, si es cíclica o lineal, y las unidades de tiempo que se utilicen.

Dimensión 2b, naturaleza del espacio, en relación a la estructuración, eficiencia de los símbolos, desde una óptica de “status” y poder. Existiendo indicadores de proximidad, lejanía y privacidad.

- c) Dimensión 3, En relación a la naturaleza humana, en cuanto parte de los principios fundamentales de la misma y su aplicación en niveles, para determinar la perspectiva empresarial en relación al hombre, la cual puede ser

negativa, positiva o incluso neutra, puede haber además una consideración primigenia y el otorgamiento de condiciones que permitan la mejora.

- d) Dimensión 4, en cuanto a la naturaleza del comportamiento humano, en relación a los conceptos de descanso y trabajo, y a la percepción de los mismos por los hombres en su ambiente, pudiendo ser proactivos, reactivos. Se dice que el hombre puede encontrar armonía con su ambiente y la naturaleza y alcanzando la perfección en sí mismo.
- e) Dimensión 5, en referencia a la naturaleza de las relaciones humanas, indica cómo debería ser una correcta interrelación entre personas, existiendo de corte cooperativo, individual, autoritario o comunitaria, entre otras. Verifica como se estructuran las relaciones humanas en un determinado grupo social y empresarial, y da relevancia a conceptos como la agresión y el amor, que deben ser trabajados.

Así mismo, analiza los patrones de comportamiento en las relaciones empresariales, teniendo:

- a. Autocracia, cimentada en el ejercicio del poder y derecho por parte de los órganos directivos o líderes empresariales.
- b. Paternalista, basada en una autocracia, en la que todas las personas que ostentan poder en la empresa deben de velar por aquellos que carecen de este.

- c. Consultiva, en relación a aquella relación en la que cualquier nivel empresarial posee información de relevancia, puede contribuir, pero el poder sigue estando en los órganos directivos y los dueños de la organización.
- d. Participativa, comprende una división equitativa del poder, en la que todos los niveles poseen capacidad e información para fomentar un rendimiento óptimo de la empresa.
- e. Delegativa, en relación a que el poder debe desplegarse a todo nivel que posea información, mientras que la responsabilidad de las decisiones y la habilidad aún recae en los órganos administrativos.
- f. Colegiado, en la cual la empresa está compuesta por socios y toda la organización asume las responsabilidades en conjunto.

#### **2.2.1.6. Modelo de Cultura Organizacional de Denison**

Por su parte, (DENISON, D. R. y Neale, W., 2000), establece un modelo de cultura en la organización basado en una relación entre el desempeño empresarial con su representación en un círculo en el que podemos apreciar las creencias y la forma de organización como el corazón de una empresa.

Tales creencias y supuestos, van a permitir definir los rasgos culturales en una empresa, en cuadrantes de elementos influyentes, tal y como se puede apreciar en la figura 2.



## ***Ilustración 2. Modelo de Denison***



Fuente: (DENISON, D. R. y Neale, W., 2000)

(DENISON, D. R. y Neale, W., 2000), en relación al modelo expresado en la ilustración 2, describe sus cuadrantes de la siguiente manera:

- a) **El involucramiento**, el cual involucra el potenciamiento de las personas, su desarrollo personal y de su capacidad en el ámbito organizacional, y tiene en consideración la posibilidad de injerencia y compromiso de los colaboradores; siendo que tal cuadrante posee su propia división en relación a la potenciación de capacidades, orientación y empoderamiento.
- b) **La Adaptación**, entendida como aquella virtud personal de hacerle frente al entorno y las continuas necesidades o requerimientos de los clientes, señalando que entre mayor integración exista en una organización, existirá una mayor

deficiencia en la adaptación de las mismas a nuevos retos, dividiéndose en creación del cambio, enfoque de clientes y aprendizaje en la organización.

c) **Misión**, entendida como el fin que persigue la empresa o institución, en base a sus objetivos previamente trazados, y como es que se proyecta hacia el futuro. Aquí, podemos apreciar una división en relación a las metas, la visión empresarial, la dirección de la organización y sus objetivos.

d) **Consistencia**, la cual señala que la forma de actuar de las personas, se explica desde una escala valorativa, que va a facilitar la toma de acuerdos, aun en las discrepancias. La presencia de estas características en una empresa, va a fomentar una cultura fuerte que va a injerir directamente en las actitudes de su personal, subdividiéndose en actividades de acuerdos, integración, valores y coordinación.

El modelo de Denison, se ha empleado con frecuencia en el diagnóstico organizacional, para identificar los puntos altos y bajos de la cultura en las mismas y fomentar la efectividad. (DENISON, D. R. y Neale, W., 2000).

## 2.2.2. **LIDERAZGO**

### 2.2.2.1. **CONCEPTO**

Según (Diccionario de la lengua española, 1986), el liderazgo es entendido como la capacidad de conducir o dirigir un grupo social, un colectivo o un partido político.

De igual forma, según lo explica (RALLPH, 1999), el liderazgo es un intento por influir en otras personas, a través de medios de comunicación, orientado a cumplir una o unas metas determinadas. En síntesis, señala que vamos a encontrar una definición nueva, en cada autor que ha intentado conceptualizar este concepto. En este sentido, al hablar por ejemplo de liderazgo gerencial se entiende como la capacidad de injerir en las labores de los integrantes de una colectividad con una influencia directa en las mismas.

- En un primer punto, el concepto de liderazgo va a relacionar de forma obligatoria a más personas (seguidores, trabajadores, etc.), todos ellos cuando aceptan las propuestas del líder, apoyan a la definición del mismo, y su proceso, en tanto es indispensable para que nazcan las cualidades de líder, que haya una colectividad a la cual liderar.
- En un segundo punto, la existencia del líder presupone a que el poder se divida de forma no equitativa entre este y la colectividad que lo siga, los cuales pueden tener un porcentaje del poder, pero nunca igualarán al del líder.
- El tercer punto, refiere a la aptitud de poder utilizar diversos sistemas de poder a efectos de injerir en la

conducta ajena, citándose ejemplos de grandes estrategias militares y líderes empresariales.

- El cuarto punto, obedece a una fusión de los tres puntos precedentes, reconociendo al liderazgo como un tema valorativo, en ese sentido el líder moral ofrecerá a sus seguidores una serie de alternativas, para que en un momento dado respondan con inteligencia a su propuesta.

(FISCHMAN, 2006), define el liderazgo, como la capacidad de orientar a una colectividad hacía metas y objetivos en conjunto, así, precisa que las personas en su juventud, deberían ser las llamadas a mover a los demás en la búsqueda de soluciones a los conflictos y déficits de nuestra sociedad, siendo este un liderazgo de tipo transformador, existiendo, además:

- a) L. Ausente, es aquel en el que la persona que ejerce como líder, actúa en solitario y sin pensar en los demás, lo cual no va a motivar a sus seguidores.
- b) L. Transaccional, es aquel en el que la persona que ejerce como líder, actúa orientando el proceso en un intercambio de compromiso por beneficios, y si bien es cierto presenta mayores ventajas, no es el máximo nivel.
- c) L. Transformador, es aquel en el que la persona que ejerce como líder, actúa motivando a los demás hacía los objetivos, trascendiendo en conjunto con sus ideas.

#### **2.2.2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cuando un hombre asume como líder, con la autoridad que ello representa, su deber es obtener los objetivos que se han trazado en conjunto con las personas que lo siguen, en tal misión las personas que ejercen el liderazgo han mostrado diversos enfoques.

Estudiar cómo se comporta un líder, supone hacer una clasificación de los tipos de líder existentes, entre ellos:

- a) L. Autócrata, el cual reserva para sí la totalidad de la responsabilidad, actúa, motiva, dirige y controla, entendiendo erróneamente que es el único capaz de tomar decisiones y que sus seguidores no podrían realizar actividades sin su supervisión o guía, esperando de ellos solamente su obediencia, supervisándolos continuamente a efectos de evitar se desvíen de sus órdenes.
- b) L. Demócratas, presente en sistemas de participación, usando la consulta de sus seguidores en la toma de decisiones, dando directrices con previa solicitud de ideas de las personas a las que van dirigidas. Promueve que sus seguidores vayan tomando de decisiones a efectos de que puedan ser cada vez más idóneas, motivándolos a tener autocontrol y asumir riesgos, brindándoles apoyo.
- c) L. Liberal, caracterizado por delegar la toma de decisiones en sus seguidores, asumiendo que actuaran con responsabilidad y control, manteniendo con ellos limitado

apoyo y contacto, confiando en lo calificado que se encuentra su personal.

Existen diversos autores que se han animado por privilegiar alguno de los estilos expresados sobre otros, teniendo una mayor preponderancia por el estilo basado en participación, aunque también hubo quienes defendían el autócrata como el más eficaz, y un grupo supone que un líder liberal, puede ser un guía de un provechoso estilo.

En la actualidad, se enfatiza entre la flexibilidad y adaptación entre los diversos estilos de líderes, lejos de optarse por uno en específico.

Resumiendo, el líder, así como el estilo que debe de aplicar, va a depender de una situación específica, pudiendo recurrir a cualquiera de los estilos señalados a efectos de lograr un resultado positivo.

Para (Goleman, 2005), los órganos directivos de una organización, presentan 06 estilos de líderes, entre los que destacan:

- a) E. Coercitivo, entendido como el estilo con menos efectividad, y que afecta al clima en una organización, con incidencias en la flexibilidad, la toma de decisiones, y el sentimiento de no valoración en los colaboradores, y llevando a que se extinga la responsabilidad, la proactividad.

De igual forma, va a repercutir negativamente en las recompensas, deja de lado entender que casi todos los trabajadores que se desempeñan de forma óptima, encuentran su motivación en algo más que su sueldo, en la armonía laboral y en contribuir a su comunidad. Este estilo, destruye tales ilusiones, desaparece la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores con la actividad que realizan.

- b) E. Orientativo, con mayor eficacia que el anterior, presenta un avance en lo que es la claridad de objetivos y metas, se da una motivación a los seguidores en relación a su desempeño y los objetivos institucionales, lo que permite que ellos internalicen el valor que la empresa le da al trabajo que realizan y que se les ha otorgado la posibilidad de innovar, tomar riesgos y experimentar de forma calculada para conseguir mejores objetivos.
- c) E. Afiliativo, es el que se aplica en relación al grupo humano en el que se pretende injerir, se da un valor a las personas y sus sentimientos, poniéndolos sobre sus metas o actividades. Se pretende la felicidad en los colaboradores y una relación armónica, se hace una gestión efectiva que potencia la lealtad una vez que se han logrado los objetivos institucionales, existe comodidad, intercambio de ideas, se innova, se flexibiliza la realización de las actividades y se aprende abiertamente de los sentimientos de los demás.

Si bien es cierto, es grande el beneficio que aporta este sistema, debe reservarse para ocasiones en las que se necesite armonizar el ambiente laboral, más no de forma exclusiva, porque puede propiciar a que no se corrija un desempeño laboral deficiente en su oportunidad, y que algunos colaboradores confundan este estilo con una aceptación de mediocridad. Por lo que, si bien es beneficioso, no debe ser el estilo imperativo en ninguna organización.

- d) E. Participativo, presenta un sistema en el que el líder busca el apoyo e ideas de sus seguidores, promoviendo el compromiso, respeto y confianza, dándoles oportunidad de tomar decisiones y organizar su trabajo, manteniendo una óptima unidad.

Este sistema se caracteriza por trabajadores realistas de sus posibilidades, capacidades y limitaciones. En tal sentido, este sistema también tiene sus inconvenientes, pues suele usarse para evitarse tomar decisiones de forma individual y someterlas al consenso, lo que podría entre otras cosas generar una crisis interna.

- e) E. Imitativo, en este tipo de estilos líder se presenta como un estándar a seguir y lo que se pretende en la organización es un trabajo célere y eficaz; se exige cumplimiento de todos, se identifica la ineficiencia laboral y se solicita la mejora, si ello no se logra, se reemplaza a tal persona, lo



que en apariencia parece aceptable, aunque en la realidad, no es tanto así.

En consecuencia, este estilo es negativo para el clima organizacional puesto que los colaboradores reciben demasiada presión por parte del líder lo que va a devenir en un decaimiento de su ánimo el líder podrá tener las normas estructuradas de forma clara sin embargo estas no van a ser correctamente direccionadas hacia sus seguidores No obstante a pesar de ellos se les va a exigir resultados aun cuando no se le han proporcionado las condiciones necesarias.

Con ello se desvirtúa entonces el sentido del trabajo, ya no se trata de perseguir los fines institucionales, sino de adivinar las necesidades de líder; ello va a repercutir en no tener los objetivos claros de la empresa, un decaimiento de la confianza entre el líder y sus seguidores, en la desaparición de la responsabilidad y la flexibilidad laboral, que no va a generar más que cansancio y agobio en los trabajadores.

El lado positivo de este sistema aparece al aplicarse en equipos de trabajo compuesto por personal plenamente capaz y con una correcta motivación; en este caso se realiza un trabajo efectivo y célere; lo que nos lleva a concluir que este sistema tampoco puede usarse en exclusividad.

f) E. capacitador, este estilo va a permitir que los colaboradores sean conscientes de sus aptitudes y defectos y vinculen ello con sus expectativas de crecimiento mediante la Asunción de metas y objetivos, así como un plan para poder llegar a ellos con una correcta determinación de responsabilidades roles y asignaciones.

En este estilo líder se caracteriza por delegar actividades a sus seguidores independientemente de la complejidad de las mismas pues es consciente que si bien es cierto pueden surgir algunas dificultades al comienzo ello va a generar un continuo aprendizaje y sus seguidores lo que va a ser que se vayan perfeccionando hasta poder realizarlas de forma individual.

A pesar de los múltiples beneficios que presenta este estilo es el menos utilizado por las organizaciones en su día a día ello quizás por la falta de tiempo y los líderes la competitividad y la exigencia del mercado que les impide educar a otros y lograr su evolución y desarrollo perdiéndose así la oportunidad de utilizar una herramienta poderosa con gran impacto en el clima y desempeño laboral.

#### **2.2.2.3. Modelo de Liderazgo de Rango Total.**

Este modelo lo que plantea estar en un proceso de constante aprendizaje y perfeccionamiento de la conducta y de las potencialidades tanto de los líderes como sus seguidores

basándose para ello en las teorías de liderazgo transaccional y transformacional ya anteriormente explicadas.

El modelo, al cual Bass y Avolio postulan, sería validado con un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corto) que mediría el liderazgo de rango total en diferentes variables.

Tal y como lo señala (VEGA, 2004), el nacimiento doctrinario el estilo de liderazgo el rango total surge centrándose en la mayoría de teorías antes esbozadas entendiéndose que hablar de liderazgo no es hablar de un sistema cerrado como se hacía en la antigüedad sino que debe buscarse la convergencia de todas estas teorías a efectos de rescatar los aspectos positivos de cada una de ellas y poder armonizarlos en la aplicación práctica.

Retomando los apuntes de Bass, señala que existen dos órdenes de cambio que generan los líderes, señalando que serían cambios de primer orden aquellos que se basan principalmente en las personas y en el interior de la organización manteniendo la estructura de la misma priorizando conceptos como el crecimiento y adaptación y la estabilidad organizacional. Por tanto, estos cambios de primer orden al buscar el crecimiento adaptación y estabilidad van a obedecer una relación transaccional entre líder y seguidor en el que ambos pretenden satisfacer sus necesidades y el cumplimiento de los objetivos de la institución (VEGA, 2004).

Y de otro lado un cambio de segundo orden, tendrá relación a una transformación del sistema, creencias, actitudes necesidades y valores enmarcado sobre todo en organizaciones competitivas y variables con continuas reestructuraciones (VEGA, 2004).

a) Liderazgo Transformacional

Es entendido como un estilo de liderazgo basado en el carisma y la buena relación entre el seguidor y sus líderes lo que genera sentimientos de identificación y correcta motivación, los seguidores buscan satisfacer las necesidades del líder mediante la expansión de sus habilidades, asumen desafíos se vuelven persuasivos y reciben la guía el entrenamiento y el apoyo necesario para cumplir sus fines.

Este estilo de liderazgo representa el punto álgido del sistema de rango total y se encuentra fundamentado en cuatro ítems, sobre los cuales, se profundizará a continuación, pero resulta fundamental señalar que es su aplicación dinámica lo que va a permitir la verdadera transformación dentro de una organización. Los ítems mencionados, son los siguientes:

- a. Carisma o la influencia idealizada, en relación a la capacidad que pueda tener el líder para motivar a sus seguidores efectos de comprometerlos con el trabajo y

perseguir objetivos en común, existiendo en este ítem una subdivisión:

- i. Influencia atribuida, en relación a la perspectiva del seguidor que idealiza a su líder y toma ello como una motivación.
  - ii. Influencia conductual, que guarda estrecha relación con la idealización de conductas que realiza el líder por parte de sus seguidores.
- b. La Motivación Inspiracional, basado en la motivación hacia los seguidores mediante la potenciación de sus actividades, no requiriendo la necesaria identificación con los órganos de liderazgo.
- c. Estimulación intelectual, se potencia la innovación de los seguidores en la búsqueda de nuevas formas de solución o de resolver conflictos organizacionales.
- d. Consideración individualizada, en referencia a que un buen líder debe saber identificar la capacidad de sus seguidores, así como las necesidades que los mismos presentan de forma individual a efectos de poder dividir el trabajo de forma correcta potenciando el desarrollo de cada uno de ellos.

En tal sentido el objetivo de este estilo y liderazgo transaccional recae en general cambios tanto en primer como segundo orden a efectos de motivar el desarrollo de

sus seguidores mediante una distribución correcta de las actividades y una preocupación por los mismos.

b) Liderazgo Transaccional

(Bass, B. y Avolio, B., 1994) señalan que este modelo se centra en buscar un consenso como el seguidor dónde está alcanzar a satisfacer sus necesidades si logra adecuarse a lo estipulado por el líder; es decir, estaríamos ante un sistema de recompensa y excepción. Así tenemos:

- a. Recompensas Contingentes, en relación al sistema de recompensas que se puede implantar en relación al esfuerzo que muestren los seguidores y sus niveles de crecimiento en la organización.
- b. Dirección por excepción (activa y pasiva), siendo la primera de estas aquella que presenta un líder presente en todo el proceso, con controles y verificaciones y correcciones, mientras que en la segunda solo va a intervenir si se ha omitido el cumplimiento de una pauta.

Para la concepción de la teoría del rango total, se creó la escala de **Laissez-Faire** en donde el liderazgo tiene que ver exclusivamente con características pasivas, el líder no va a fungir de guía apareciendo un liderazgo evitador y correctivo en el que son nueve los factores que conforman el rango total.

Basado en ellos se desarrolló la teoría del Rango Total en relación a los conceptos antes de expresados de liderazgo transaccional y transformacional entendido este último como un perfeccionamiento del primero. Así un líder transformacional no solamente va a comprender cuatro características que señala el modelo transaccional, sino que además va a poder desplegar su liderazgo hacia las necesidades de sus seguidores y buscando motivarlos a una lucha conjunta por la transformación de la realidad en la que se encuentran y el desarrollo de los objetivos empresariales (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

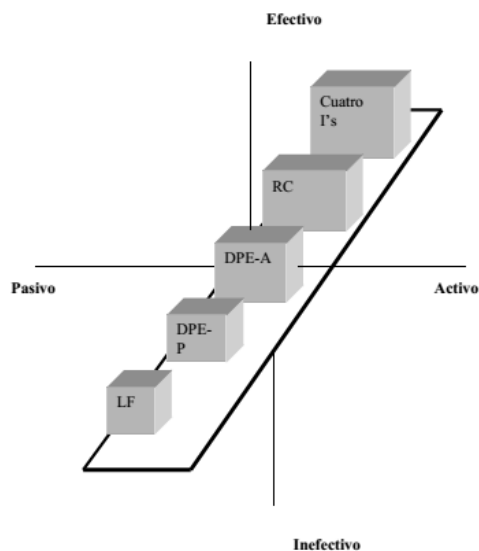
El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o No-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- a. La Dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- b. La Dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- c. La Dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo (figuras 3 y 4).

En ese sentido el perfil óptimo de un líder conforme se expresa en la figura número 3 se está basado en el sistema y liderazgo Laissez-Faire y en el cual se muestra un aumento en la frecuencia de liderazgo transaccional y más frecuente uso de los 4 ítems del sistema transformacional.

Este perfil se orienta a buscar un mejor desempeño y desarrollo y los seguidores con mayores aptitudes de liderazgo activo transformacional sin dejar de lado las influencias del sistema transaccional.

### Ilustración 3. Perfil Óptimo de Liderazgo

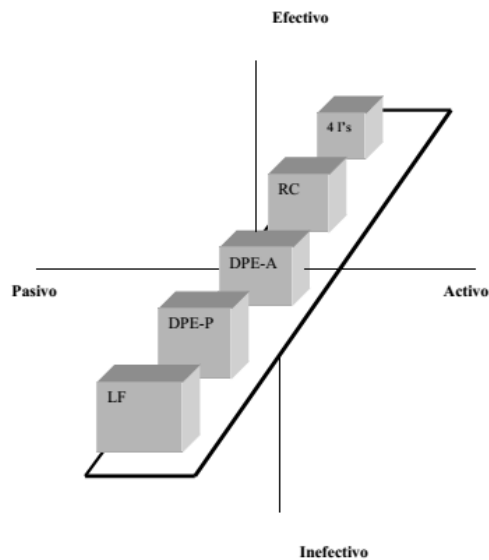


Fuente: (Bass, B. y Avolio, B., 1994)

Por su parte la figura número cuatro se puede apreciar que un líder que posee un bajo nivel de desempeño va a generar una actividad ineficaz e ineficiente y lo que va a presentar es un mayor índice de aplicación del programa de dirección de sección pasiva y estilos Laissez-Faire oponiéndose a lo planteado en la figura número 3.



#### Ilustración 4. Perfil Subóptimo de Liderazgo.



Fuente: (Bass, B. y Avolio, B., 1994)

Algo fundamental en el modelo del rango total es que ninguno de sus estilos es necesariamente apropiado la función del líder entonces es buscar el estilo adecuado en función a la realidad de la organización en la que pretende aplicarlo y en la realidad del personal con el que se encuentra trabajando.

Un líder por tanto debe ser hábil para saber qué decisiones tomar qué estilo de liderazgo aplican y qué acciones van a tener una mayor o menor aceptación por parte de sus seguidores la posibilidad de que las internalicen y se sienten identificados con empresa por lo tanto se requiere una estandarización del estilo transaccional que es más efectivo a corto plazo, pero también optar por el sistema transformacional que es el que va a dar mayores beneficios a un largo plazo.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA

#### 3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se va a dar una exposición de los resultados que se han podido recoger de aplicar la adaptación al español del cuestionario de Denison (Tomás Bonavia, Vicente J. Prado, Alejandra García-Hernández, 2010) denominado (DENISON, D. R. y Neale, W. , 1994, 2000). presenta 12 subescalas, con un total de 05 ítems por cada una, haciendo un total de 60 ítems para medir la Cultura en la Organización. De igual forma las subescalas se encuentran agrupadas en 4 rasgos culturales o dimensiones, en el que cada uno de los 60 ítems puede oscilar según la escala de Likert en cinco puntos (1=Completamente desacuerdo; hasta 5= Completamente de acuerdo). Se ha demostrado que la validez y fiabilidad del instrumento, es satisfactoria (Denison, D.R., Janovics, J., y Young, J., 2005).

En tal sentido, se logró obtener un promedio de ítems por indicadores y dimensiones, obteniendo valores del 1 al 5. Conforme se detalla a continuación:

Muy Bajo	(1 - 1,4)
Bajo	(1,5 - 2,4)
Normal	(2,5 - 3,4)
Alto	(3,5 - 4,4)
Muy Alto	(4,5 - 5)

**Tabla 1. Percepción de la Cultura Organizacional por Dimensión**

Dimensiones Escalas	Implicación		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy Bajo	3	10,0	2	6,6	3	10,0	4	13,3
Bajo	20	66,7	23	76,6	21	70,0	19	63,3
Normal	6	20,0	5	16,4	5	16,4	5	16,4
Alto	1	3,3	0	0,0	1	3,3	2	6,6
Muy Alto	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100

Se puede apreciar en la tabla N° 1 que la percepción de los docentes y directivos en relación a la cultura organización de la facultad de medicina de la UAP en la dimensión implicación el 66,7% de los docentes y directivos lo perciben como baja, solo el 3,3 % lo percibe como alto. En la dimensión consistencia el 76, 6 de los docentes y directivos lo percibe como bajo, solo 5% lo percibe como normal. En lo que concierne a la dimensión adaptabilidad el 70% de los docentes y directivos perciben la cultura organizacional de la institución como baja y solo el 1% lo percibe como alto; por último, en la dimensión misión la situación es similar a las demás dimensiones porque solo el 63,3 % de los docentes y directivos de la facultad de medicina de la UAP filial Chiclayo lo perciben como bajo y el 6,6% como alto. Esta situación demuestra que la cultura organizacional de la facultad de medicina humana de la UAP es débil por lo que se justifica la propuesta de un programa de liderazgo para mejorarlo.

**Tabla 2. Estadísticos de las Dimensiones de Cultura Organizacional**

DIMENSIONES	MEDIA
Implicación	2,30
Consistencia	2,10
Adaptabilidad	2,20
Misión	2,40

Estos resultados, nos permiten apreciar que directivos y personal docente de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP - Chiclayo, perciben niveles bajos de acuerdo al promedio obtenido en las dimensiones de Cultura Organizacional: Consistencia, Adaptabilidad e Implicación. De acuerdo a los resultados, no se observa una Cultura Organizacional fuerte, ya que sólo se aprecia un nivel promedio por debajo del 2,5 según la escala. De este modo se confirma que el nivel de percepción de la cultura organizacional de la facultad de medicina de la UAP por parte de los docentes y directivos está por debajo del promedio.

***Tabla 3. Estadísticos de los Indicadores de Cultura Organización***

<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIA</b>
Empoderamiento	2,30
Trabajo en Equipo	2,25
Desarrollo de Capacidades	2,09
Valores Centrales	2,17
Acuerdo	2,25
Coordinación	2,40
Orientación al Cambio	2,20
Orientación al Cliente	2,22
Aprendizaje Organizativo	2,29
Dirección y Propósitos Estratégicos	2,40
Metas y Objetivos	2,35
Visión	2, 38

En los resultados de la tabla 3, se observa que los docentes de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas – Filial Chiclayo, perciben niveles bajos de acuerdo al promedio obtenido en los indicadores de Cultura Organizacional: Empoderamiento, Desarrollo de Capacidades, Valores Centrales, Acuerdo, Orientación al Cliente, Aprendizaje Organizativo, Dirección y Propósitos Estratégicos. Los de más bajo promedio son

Valores Centrales (2,17) y Acuerdo (2,25), siendo necesario que los miembros de la organización compartan una serie de valores que creen un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas y que sean capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. De acuerdo al promedio en los indicadores de Cultura Organizacional: Coordinación (2,40), Metas (2, 35) y Objetivos y Visión (2,38), Orientación al Cambio (2,20), Trabajo en Equipo (2,25).

### **3.2. PROPUESTA TEÓRICA**

#### **PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**

##### **3.2.1. GENERALIDADES**

Organización : Universidad Alas Peruanas  
Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud.  
Lugar : Chiclayo – Lambayeque - Perú  
Nivel : Educación Superior Universitaria  
Investigadora : Lic. Luz Angelica Bravo Díaz.

##### **3.2.2. OBJETIVOS**

###### **3.2.2.1. Objetivo general**

Lograr el fortalecimiento del liderazgo en el personal de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la filial Chiclayo, de la Universidad Alas Peruanas.

###### **3.2.2.2. Objetivos específicos**

- Fomentar valores institucionales como el de la responsabilidad.
- Inspirar, motivar y estimular un desarrollo intelectual para lograr el empoderamiento.
- Desarrollar capacidades organizacionales como la toma de decisiones y la eficiencia pedagógica.
- Estimular la resolución de conflictos para llegar a acuerdos.

##### **3.2.3. BASE TEÓRICA**

El presente programa encuentra su sustento en las siguientes teóricas:

### **3.2.3.1. Modelo Organizacional de Schein:**

(SCHEIN, 1988) señala que los paradigmas de la cultura en la organización se encuentran conectados a una mayor cultura que es inherente a la empresa, no siendo entonces más que una adaptación de una más amplia cultura; advirtiéndole además que los extranjeros jamás podrían estudiar la cultura de una organización, por cuanto no podrían establecer el nexo de la misma con la cultura del país.

En ese sentido, se presenta tres niveles de la cultura organizacional:

- a) Un primer nivel, hace referencia al ambiente físico, o entendido como los artefactos visibles, compuesto por la infraestructura, organización, códigos de vestimenta, documentación y comportamientos. Es fácil por tanto recopilar esta información, no obstante, los problemas empiezan a surgir al intentar darle una interpretación a la misma, por lo que este nivel y su análisis no es 100% confiable, pues muchas veces falla la lógica con la que se pretende interpretarlo, no permitiendo captar la esencia de la cultura.
- b) En un segundo nivel, vamos a encontrar a la escala valorativa, que va a normar las actitudes y comportamientos de los empleados de una organización, lo cual solamente se va a identificar aplicando una entrevista con miembros estratégicos, la desventaja que presenta este nivel es en cuanto a la posibilidad de obtener un resultado producto del raciocinio y la idealización, en función a las expectativas de los entrevistados y no de la realidad.

- c) Finalmente, en un tercer nivel vamos a encontrar a los supuestos de inconciencia, los cuales no van a otorgar de una forma más confiable un panorama del sentir del grupo a medida que brinda una solución a un inconveniente de forma eficaz, se señala que al inicio estas actitudes eran desplegadas de forma consiente, pero debido a su habitualidad y aceptación, han pasado a ser realizadas de forma inconscientes.

### **3.2.3.2. Modelo de Cultura Organizacional de Denison**

Por su parte, (DENISON, D. R. y Neale, W., 2000), establece un modelo de cultura en la organización basado en una relación entre el desempeño empresarial con su representación en un círculo en el que podemos apreciar las creencias y la forma de organización como el corazón de una empresa.

Tales creencias y supuestos, van a permitir definir los rasgos culturales en una empresa, en cuadrantes de elementos influyentes.

(DENISON, D. R. y Neale, W., 2000), en relación al modelo expresado en la ilustración 2, describe sus cuadrantes de la siguiente manera:

- a) **El involucramiento**, el cual involucra el potenciamiento de las personas, su desarrollo personal y de su capacidad en el ámbito organizacional, y tiene en consideración la posibilidad de injerencia y compromiso de los colaboradores; siendo que tal cuadrante posee su propia división en relación a la potenciación de capacidades, orientación y empoderamiento.

- b) **La Adaptación**, entendida como aquella virtud personal de hacerle frente al entorno y las continuas necesidades o requerimientos de los clientes, señalando que entre mayor integración exista en una organización, existirá una mayor deficiencia en la adaptación de las mismas a nuevos retos, dividiéndose en creación del cambio, enfoque de clientes y aprendizaje en la organización.
- c) **Misión**, entendida como el fin que persigue la empresa o institución, en base a sus objetivos previamente trazados, y como es que se proyecta hacia el futuro. Aquí, podemos apreciar una división en relación a las metas, la visión empresarial, la dirección de la organización y sus objetivos.
- d) **Consistencia**, la cual señala que la forma de actuar de las personas, se explica desde una escala valorativa, que va a facilitar la toma de acuerdos, aun en las discrepancias. La presencia de estas características en una empresa, va a fomentar una cultura fuerte que va a injerir directamente en las actitudes de su personal, subdividiéndose en actividades de acuerdos, integración, valores y coordinación.

El modelo de Denison, se ha empleado con frecuencia en el diagnóstico organizacional, para identificar los puntos altos y bajos de la cultura en las mismas y fomentar la efectividad. (DENISON, D. R. y Neale, W., 2000).

#### **3.2.3.3. Modelo de Liderazgo de Rango Total.**



Este modelo lo que plantea estar en un proceso de constante aprendizaje y perfeccionamiento de la conducta y de las potencialidades tanto de los líderes como sus seguidores basándose para ello en las teorías de liderazgo transaccional y transformacional ya anteriormente explicadas.

El modelo, al cual Bass y Avolio postulan, sería validado con un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corto) que mediría el liderazgo de rango total en diferentes variables.

Tal y como lo señala (VEGA, 2004), el nacimiento doctrinario el estilo de liderazgo el rango total surge centrándose en la mayoría de teorías antes esbozadas entendiéndose que hablar de liderazgo no es hablar de un sistema cerrado como se hacía en la antigüedad sino que debe buscarse la convergencia de todas estas teorías a efectos de rescatar los aspectos positivos de cada una de ellas y poder armonizarlos en la aplicación práctica.

Retomando los apuntes de Bass, señala que existen dos órdenes de cambio que generan los líderes, señalando que serían cambios de primer orden aquellos que se basan principalmente en las personas y en el interior de la organización manteniendo la estructura de la misma priorizando conceptos como el crecimiento y adaptación y la estabilidad organizacional. Por tanto, estos cambios de primer orden al buscar el crecimiento adaptación y estabilidad van a obedecer una relación transaccional entre líder y seguidor en el que ambos pretenden satisfacer sus necesidades y el cumplimiento de los objetivos de la institución (VEGA, 2004).

Y de otro lado un cambio de segundo orden, tendrá relación a una transformación del sistema, creencias, actitudes necesidades y valores enmarcado sobre todo en organizaciones competitivas y variables con continuas reestructuraciones (VEGA, 2004).

a) Liderazgo Transformacional

Es entendido como un estilo de liderazgo basado en el carisma y la buena relación entre el seguidor y sus líderes lo que genera sentimientos de identificación y correcta motivación, los seguidores buscan satisfacer las necesidades del líder mediante la expansión de sus habilidades, asumen desafíos se vuelven persuasivos y reciben la guía el entrenamiento y el apoyo necesario para cumplir sus fines.

Este estilo de liderazgo representa el punto álgido del sistema de rango total y se encuentra fundamentado en cuatro ítems, sobre los cuales, se profundizará a continuación, pero resulta fundamental señalar que es su aplicación dinámica lo que va a permitir la verdadera transformación dentro de una organización.

Los ítems mencionados, son los siguientes:

- a. Carisma o la influencia idealizada, en relación a la capacidad que pueda tener el líder para motivar a sus seguidores efectos de comprometerlos con el trabajo y perseguir objetivos en común, existiendo en este ítem una subdivisión:
  - i. Influencia atribuida, en relación a la perspectiva del seguidor que idealiza a su líder y toma ello como una motivación.

- ii. Influencia conductual, que guarda estrecha relación con la idealización de conductas que realiza el líder por parte de sus seguidores.
- b. La Motivación Inspiracional, basado en la motivación hacia los seguidores mediante la potenciación de sus actividades, no requiriendo la necesaria identificación con los órganos de liderazgo.
- c. Estimulación intelectual, se potencia la innovación de los seguidores en la búsqueda de nuevas formas de solución o de resolver conflictos organizacionales.
- d. Consideración individualizada, en referencia a que un buen líder debe saber identificar la capacidad de sus seguidores, así como las necesidades que los mismos presentan de forma individual a efectos de poder dividir el trabajo de forma correcta potenciando el desarrollo de cada uno de ellos.

En tal sentido el objetivo de este estilo y liderazgo transaccional recae en general cambios tanto en primer como segundo orden a efectos de motivar el desarrollo de sus seguidores mediante una distribución correcta de las actividades y una preocupación por los mismos.

b) Liderazgo Transaccional

(Bass, B. y Avolio, B., 1994) señalan que este modelo se centra en buscar un consenso como el seguidor dónde está alcanzar a satisfacer sus necesidades si logra adecuarse a lo estipulado por

el líder; es decir, estaríamos ante un sistema de recompensa y excepción. Así tenemos:

- a. Recompensas Contingentes, en relación al sistema de recompensas que se puede implantar en relación al esfuerzo que muestren los seguidores y sus niveles de crecimiento en la organización.
- b. Dirección por excepción (activa y pasiva), siendo la primera de estas aquella que presenta un líder presente en todo el proceso, con controles y verificaciones y correcciones, mientras que en la segunda solo va a intervenir si se ha omitido el cumplimiento de una pauta.

Para la concepción de la teoría del rango total, se creó la escala de **Laissez-Faire** en donde el liderazgo tiene que ver exclusivamente con características pasivas, el líder no va a fungir de guía apareciendo un liderazgo evitador y correctivo en el que son nueve los factores que conforman el rango total. Basado en ellos se desarrolló la teoría del Rango Total en relación a los conceptos antes expresados de liderazgo transaccional y transformacional entendido este último como un perfeccionamiento del primero. Así un líder transformacional no solamente va a comprender cuatro características que señala el modelo transaccional, sino que además va a poder desplegar su liderazgo hacia las necesidades de sus seguidores y buscando motivarlos a una lucha conjunta por la transformación de la realidad en la que

se encuentran y el desarrollo de los objetivos empresariales (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o No-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional).

Y está conformado por tres dimensiones:

- a. La Dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- b. La Dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- c. La Dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

### 3.2.4. ESQUEMA DE LA PROPUESTA



### 3.2.5. RECURSOS EMPLEADOS

- Recursos Humanos : Personal directivo y plana docente de la Facultad de Medicina Humana de la UAP – Chiclayo.
- Materiales : Hojas Bond, Videos, Pc, Multimedia, Plumón, Papelógrafos, Fichas, Cintas.
- Económicos : Proyecto autofinanciado

### 3.2.6. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Para el presente trabajo se va a emplear la siguiente metodología:

- M. Activa, en cuanto se va a enfocar en las dinámicas de grupo y trabajos que verifiquen su interacción, uso de técnicas activas, que contribuyan a la intervención individual y colectiva de los integrantes, mediante talleres, dinámicas y estrategias que fomenten la motivación y lectura.
- M. Experimental, siguiendo una tendencia casuística, se basa en el fomento de las vivencias y experiencias de la persona, para partir de ello en la medida que sea posibles.
- M. Crítica, la cual va a permitir que se disipen falsas percepciones que genere una reflexión y análisis de lo estudiado, que genere la toma de conciencia de las opiniones, creencias, actitudes y valores a efectos de aplicar un contraste con los demás.

### 3.2.7. PROGRAMACIÓN

La cual se llevará a cabo de la siguiente manera:

Indicadores de Cultura Organizacional	Elementos del Liderazgo	Estrategia	Tiempo
Valores	Influencia Idealizada	1. Practico el valor de la Responsabilidad.	4 h.
Empoderamiento	Motivación Inspiracional	2. Motivando a mi Equipo de Trabajo.	4 h.

	Estimulación Intelectual	3. Identifico mi Capacidad Profesional.	6 h.
		4. Buscando cambios mediante la innovación.	4 h.
Desarrollo de capacidades	Consideración Individualizada	5. Fortaleciendo mi forma de enseñar	6 h.
		6. Aprendo a decidir bien.	4 h.
Acuerdo	Dirección por Excepción Activa y Pasiva	7. Soluciono conflictos mediante la negociación.	4 h.
		8. Usando las habilidades sociales en mi trabajo.	4 h.

### 3.2.8. DESARROLLO DE TALLERES

#### Taller 01: PRACTICO EL VALOR DE LA RESPONSABILIDAD

##### 1. Objetivo:

- Comprender y poner en práctica el valor de la responsabilidad en la organización.

##### 2. Materiales:

- Hoja de trabajo (fotocopias)
- Papelotes y plumones
- Cinta masking tape

##### 3. Actividades:

###### a) Motivación y exploración

- Bienvenida a los asistentes felicitándolos por su voluntad de participación activa en este taller de desarrollo de liderazgo para fortalecer la cultura organizacional.
- El facilitador muestra dos imágenes: la de una persona exitosa y la de una persona fracasada. Bajo cada figura, hay dos rótulos: “Yo tomé mi carrera con responsabilidad”. En el segundo caso: “Yo fui un irresponsable”.



- En seguida, solicita a los participantes verter su opinión para cada caso presentado.
- El facilitador solicita a los participantes que recuerden una experiencia laboral en la que no actuaron responsablemente. ¿Cuál fue la consecuencia?
- El facilitador, ahora, pregunta: ¿Cuál es el futuro lógico de un trabajador irresponsable? ¿Es la responsabilidad un valor cotizado por una empresa u organización? ¿Es la responsabilidad trascendental en cada aspecto de nuestra vida?
- Voluntariamente, los participantes aportan con sus respuestas.
- El facilitador refuerza la importancia de un desempeño laboral responsable, porque reporta un beneficio individual, colectivo y organizacional.

**b) Desarrollo:**

- El facilitador expone acerca del valor de la RESPONSABILIDAD.
- El facilitador reparte la Hoja de Trabajo (**Anexo 2**) que contiene la lectura titulada: “Si el Profesor Pérez hubiera cumplido”.
- Se realiza dos lecturas de la Hoja de Trabajo.
- Se les pide que se organicen a fin de dramatizar la historia presentada.
- Luego de la dramatización, se pide que se organicen en grupos de 5 a 6 participantes y elijan un coordinador para que dialoguen y propongan una alternativa de solución ante el problema de irresponsabilidad presentado en la lectura.
- A continuación, el facilitador entregará un papelote a cada grupo a fin de llenar, entre todos, un texto anafórico:

SER RESPONSABLE ES...

Ser responsable es... respetar las normas.

Ser responsable es... valorar la empresa que me da trabajo.

**c) Cierre:**

- Se concluye enfatizando el valor esencial de la RESPONSABILIDAD en nuestro desarrollo personal, profesional y en beneficio de la empresa para la cual trabajamos.

**Taller 02: MOTIVANDO A MI EQUIPO DE TRABAJO**

**1. Objetivo:**

- Desarrollar la Motivación Inspiracional como elemento del Liderazgo.

**2. Materiales:**

- Hoja de trabajo.
- Plumones, pizarra
- Computadora, proyector

**3. Actividades:**

**a) Motivación y exploración**

- El facilitador da la bienvenida al grupo de participantes.
- Se establecen las normas de convivencia para el desarrollo del taller.
- Se proyecta el video “Motivación 360” de David Fischman:  
<https://www.youtube.com/watch?v=pXzX4l6tb8A>
- Se invita a la participación activa mediante el diálogo, a partir del video presentado.
- El facilitador realiza las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué crees que los empleados están desmotivados en su empresa?
  - ¿De qué manera se puede motivar a los docentes universitarios?
  - ¿Qué factor es el que más motiva a un docente universitario?

- Se escriben las respuestas en papelotes, para clasificar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, siguiendo la clasificación de Fischman.

#### **b) Desarrollo**

- Se hace entrega del material impreso, que contiene la lectura: “*La asamblea de las herramientas*”.
- <https://www.mundoprimaria.com/fabulas-para-ninos/la-asamblea-las-herramientas>
- Los participantes leen comprensivamente el texto.
- Luego, desarrollan las preguntas del cuestionario y cometen el mensaje subyacente, relacionándolo con la experiencia del trabajo en equipo que realizan en la universidad.
- El facilitador indica que formen grupos de cinco o seis integrantes para responder las siguientes preguntas, debiendo redactar sus respuestas.
- ¿Qué beneficios aporta el trabajo en equipo en tu universidad?
- ¿Cómo podrías mejorar el nivel de optimismo y colaboración en tu equipo de trabajo?
- ¿Crees que si estás motivado se incrementará tu desempeño en la universidad?
- ¿Cómo lograr los objetivos y metas en facultad donde laboras?
- ¿Consideras que todos los integrantes de un equipo son importantes para conseguir las metas y la misión de la Facultad de Medicina Humana?
- El facilitador explica la pirámide de Maslow, quien propone la “Teoría de la Motivación Humana”.
- A continuación, se pide a cada equipo que redacten sus situaciones reales sobre sus diferentes necesidades motivacionales.
- Finalmente elaboran un cuadro de doble entrada para determinar y jerarquizar sus necesidades motivacionales

laborales y sus posibles propuestas de satisfacción en su centro de trabajo.

- El representante de cada grupo expone el cuadro en una plenaria.

**c) Cierre**

- El coordinador de los grupos sintetiza la información de los grupos y lo solidariza con todos los participantes, mediante las redes sociales.

**Taller 3: IDENTIFICO MI CAPACIDAD PROFESIONAL**

**1. Objetivo:**

- Desarrollar la Identidad Profesional como elemento para la Consideración Individualizada.

**2. Materiales:**

- Ficha de Trabajo: “LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES”.
- Pizarra, plumón
- Laptop, proyector multimedia.
- Ficha de evaluación

**3. Actividades:**

**a) Inicio**

- El facilitador explica que el presente taller ayudará a conocer mejor nuestro perfil profesional, nuestros talentos especiales.
- El facilitador les indica lean el texto: “LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES” (Anexo 6).  
<https://www.equipostrytalento.com/noticias/2012/07/18/las-competencias-profesionales-la-nueva-tendencia-en-la-busqueda-de-empleo>
- En plenaria, se promueve la participación voluntaria acerca del mensaje contenido en el texto leído.
- En forma personal, desarrollan el cuestionario de la lectura (Anexo 6).

- Los participantes, voluntariamente, comunican sus respuestas procurando un intercambio de ideas bajo la conducción del facilitador.

#### **b) Desarrollo**

- El facilitador entrega, a cada participante, una hoja conteniendo las siguientes preguntas: ¿Es necesario conocer nuestros talentos personales? ¿Por qué?
- ¿Qué es la identidad profesional? ¿Cómo defines tu capacidad profesional?
- Los participantes, voluntariamente, dan sus respuestas.
- Se presenta el video titulado: “¿Cuál es tu verdadero talento?”, de Miguel Ángel Cornejo. <https://www.youtube.com/watch?v=TwSgcTe7p7A>
- Los participantes se reúnen en grupos de cinco o seis integrantes. Dialogan sobre lo observado en el video y escriben en papelotes lo que el grupo considere como las seis ideas esenciales de Miguel Ángel Cornejo vertidas en este video. Un representante sale al frente para sustentar lo presentado.
- Se solicita a los participantes dar lectura “Las Competencias Profesionales” (Anexo 6). Luego, en equipos, resuelven el cuestionario.
- Un representante de cada grupo expone en plenaria.

#### **c) Cierre**

- Se solicita a los participantes brinden sus conclusiones en relación a lo que han podido rescatar del taller.
- El facilitador resalta la importancia de realizar una evaluación en función de las capacidades profesionales tratadas en este taller.
- Se indica a los participantes que resuelvan la Ficha de Autoevaluación (Anexo 7).

## **Taller 4: BUSCANDO CAMBIOS MEDIANTE LA INNOVACIÓN.**

### **1. Objetivo:**

- Desarrollar la Estimulación Intelectual para resolver problemas en la organización.

### **2. Materiales:**

- Hoja de Lectura
- Pizarra, plumones
- Lapiceros

### **3. Actividades**

#### **a) Motivación y exploración**

- El facilitador inicia el taller recordando las normas de convivencia del equipo.
- Luego distribuye la lectura sobre la biografía de Thomas Alva Edison. <https://www.saberespractico.com/biografias-resumidas/thomas-edison/>
- Se realiza una ronda de preguntas, promoviendo el diálogo entre los participantes:
- ¿En tu opinión, será Thomas Edison un líder creativo e innovador?
- Menciona brevemente las cualidades de este ilustre personaje.
- ¿Qué características especiales debe tener un líder innovador?
- ¿Qué cualidades distingues en un líder creativo?
- ¿Será que siendo innovador lograré resolver los problemas en mi centro de trabajo?
- Todas las respuestas y opiniones se anotan en la pizarra.
- Finalmente, tomando de referencia sus respuestas, se precisa y define el concepto de líder creativo e innovador.

#### **b) Desarrollo**

- Finalmente, se les otorga un cuestionario para fomentar la reflexión sobre el liderazgo innovador y creativo.

- ¿En tu trabajo, impulsas la cultura innovadora?
- ¿Existe un equipo de ideas innovadoras en tu centro de labores?
- ¿Te comunicas con los miembros de tu equipo de trabajo y valoras las propuestas?
- ¿Te involucras para buscar una solución a los problemas que atraviesa tu organización?
- ¿Se comunican e intercambian ideas buscando soluciones creativas e innovadoras?
- ¿Las propuestas innovadoras son valoradas y premiadas en tu centro de trabajo?
- Los participantes forman 04 grupos de trabajo, los cuales conversarán sobre los problemas más relevantes de la organización y elaborarán propuestas innovadoras e ingeniosas para superarlos, de manera que puedan alcanzar los objetivos y el éxito. Se seguirán los siguientes pasos:
  - Dialoguen e identifiquen los problemas más concurrentes en la Facultad de Medicina Humana.
  - Identifiquen las características de cada uno de los problemas identificados.
  - Elaboran propuestas novedosas para satisfacer a los diferentes grupos de interés que componen la comunidad universitaria.
- Se redacta la problemática y propuestas en los papelotes, se delimita y precisa en aspectos: académicos, financieros, equipamiento, etc., siendo éste el producto del presente taller.
- Se hace uso de la técnica expositiva para dar a conocer al pleno el producto de cada equipo, generando el debate.

### **c) Cierre**

- Uno de los coordinadores de grupo elabora las conclusiones sobre el tema tratado en el presente taller.

## **Taller 5: FORTALECIENDO MI FORMA DE ENSEÑAR**

### **1. Objetivo:**

- Desarrollar la Consideración Individualizada dentro de la Organización.

### **2. Materiales:**

- Hojas de Lectura
- Ficha de Trabajo
- Cinta masking tape, plumones, papelógrafos.
- Reproductor Multimedia, laptops.

### **3. Actividades:**

#### **a) Motivación y exploración**

- El facilitador da la cordial bienvenida, agradeciéndoles una vez más y felicitándolos por su participación.
- Se presenta el video: “El docente asombroso”. <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=A-nw5eDP3DE>
- Se forman grupos de cinco o de seis integrantes para comentar el contenido del video y responden por escrito a las preguntas:
- ¿Qué es lo que le apasiona a la expositora? ¿Cuáles son, según ella, las cualidades de un buen docente? ¿En qué aspectos se basan las diferencias de los estudiantes para el aprendizaje?
- Cada equipo de trabajo elige un representante que sale a exponer sus respuestas.

#### **b) Desarrollo**

- El facilitador distribuye la lectura: “Los 12 estilos de aprendizaje”. <https://psicologiymente.com/desarrollo/estilos-de-aprendizaje>
- Se pide que cada grupo elabore un mapa mental de la información leída.
- Exponen en plenaria, a través de un representante, su mapa mental elaborado.



- Realizan, en forma individual, la atenta lectura y desarrollan, en grupos de cinco o seis integrantes, la actividad propuesta en la Ficha de Trabajo.
- El facilitador indica que cada grupo expondrá una parte de la Ficha de Trabajo.
- Cada grupo expone, en plenaria, comparte las respuestas de la pregunta encargada por el facilitador.
- Reflexionan, en conjunto, respecto del nuevo aprendizaje y de cómo les servirá en la elaboración de sus clases a futuro.

### **c) Cierre**

- En plenaria, arriban a conclusiones del taller realizado.

## **Taller 6: APRENDO A DECIDIR BIEN**

### **1. Objetivo:**

- Desarrollar la habilidad de Toma de Decisiones al interior de una organización.

### **2. Materiales:**

- Ficha de Lectura
- Ficha de autoevaluación
- Plumón de pizarra acrílica
- Papelotes, plumones, cinta masking tape

### **3. Actividades:**

#### **a) Motivación y exploración**

- El facilitador da la cordial bienvenida a los asistentes invocándoles su activa participación.
- Se les presenta el tema y se lanzan dos preguntas: “En general, ¿cómo toma decisiones la gente?”. ¿Hay una consecuencia para cada decisión?
- Se plantea, también a manera de pregunta, la siguiente disyuntiva: ¿Cómo debemos decidir: con la cabeza o con el corazón?
- Aplicando la técnica grupal del Philips 66, exponen en plenaria sus respuestas, tratando de llegar a algún consenso.

### **b) Desarrollo**

- El facilitador realiza una breve exposición teórica acerca de la Toma de Decisiones. Luego, se pasa a una ronda de preguntas y respuestas.
- Se refuerza la información acerca del tema con la Ficha de Lectura: “Toma de Decisiones”:  
<https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- En forma individual desarrollan las preguntas del cuestionario.
- Se pide voluntarios para que lean sus respuestas en plenaria.
- Finalmente, llenan la Ficha de Autoevaluación.
- En plenaria, se reflexiona sobre lo tratado y se arrojan algunas conclusiones.

### **c) Cierre**

- En plenaria, algunos voluntarios realizan una síntesis del tema tratado y expresan algunos compromisos personales en función de los principios básicos.
- El facilitador elogia el trabajo de los participantes.

## **Taller 7: SOLUCIONO CONFLICTOS MEDIANTE NEGOCIACIÓN**

### **1. Objetivo:**

- Desarrollar Habilidades Sociales para llegar a acuerdos.

### **2. Materiales:**

- Recortes de periódicos
- Papelote
- Pizarra, plumones

### **3. Actividades**

#### **a) Motivación y exploración**

- El facilitador saluda a los asistentes y los felicita por el buen trabajo que vienen realizando en los talleres anteriores.

- En la pizarra, se muestran imágenes: Protestas anti mineras en Arequipa, enfrentamientos verbales en el congreso disuelto, Donald Trump y Vladimir Putin.
- En plenaria, se reflexiona acerca de la época conflictiva que se vive actualmente en los ámbitos local, nacional e internacional: en el plano político, económico, medioambiental, etc.
- Se plantea un conflicto a fin de realizar un ejercicio de negociación para llegar a un acuerdo consensuado.
- El conflicto es el siguiente: A punto de terminar la carrera, los estudiantes de Medicina, considerando el presupuesto disponible, se encuentran ante la disyuntiva de hacer una Fiesta de Promoción o realizar un viaje al Cusco.
- Se establece el diálogo a fin de realizar una negociación: El Grupo F, va por la fiesta; el Grupo C, va por el viaje. Democráticamente, se elige a un moderador de debate. Un representante del Grupo F anota en el lado izquierdo de la pizarra: FIESTA. Luego, invita a sus compañeros para que apunten debajo de “Fiesta” los argumentos, respondiendo a las preguntas:
  - ¿Cuáles son las ventajas de hacer la fiesta?
  - ¿Por qué es importante elegir esta opción?
  - ¿Qué se ganaría con ello?
- A continuación, el moderador llama a un representante del Grupo C que anota, en el lado derecho de la pizarra, la palabra VIAJE. Luego, invita a sus compañeros para que apunten debajo de “Viaje” los argumentos, respondiendo a las mismas preguntas antes planteadas.
- Luego, el moderador hace una síntesis de la argumentación de cada grupo y hace esta otra pregunta:

**En verdad, ¿cuánta importancia tiene esta  
decisión para ustedes?**

- El moderador hará su mejor esfuerzo para lograr que cada grupo comprenda la posición del otro, en un buen ejercicio de empatía mutua.

#### **b) Desarrollo**

- El facilitador agradece la participación del moderador y, acto seguido, indica la necesidad de recurrir a una Matriz de Análisis mediante la cual sea factible someter al debido análisis el conflicto propuesto. Para este fin, el facilitador pega en la pizarra el papelote conteniendo dicha matriz y, además, menciona los cuatro pasos o momentos básicos de un acto de negociación: Diálogo, Identificación del conflicto e intereses de cada posición, Búsqueda de soluciones, y Acuerdos.

<b>POSICIÓN</b>	<b>Grupo “FIESTA”</b>	<b>Grupo “VIAJE”</b>
	Realizar una Fiesta de Promoción.	Realizar un viaje de Promoción.
<b>INTERÉS</b>		
<b>POSIBLES SOLUCIONES</b>		
<b>ACUERDO</b>		

- El facilitador resalta el valor de la negociación en la solución de los conflictos, haciendo ver que el arte de la negociación consiste en armonizar diferencias, en hacer que las posiciones que, a primera vista son irreconciliables, pueden convertirse en complementarias. En el ejemplo anterior, podría hablarse de un ACUERDO como este:
- Un viaje a un lugar cercano (Trujillo, por ejemplo) de modo que queden fondos para la fiesta. De esta manera, se logran ambos propósitos.

#### **c) Cierre**

- El facilitador agradece y felicita el trabajo de todos y les recuerda que apliquen la estrategia de la negociación cada

vez que afronten un conflicto. Y que recuerden que dos posiciones supuestamente irreconciliables pueden volverse complementarias siempre y cuando haya un buen diálogo y la buena disposición de las personas para llegar a un acuerdo que favorezca a todos.

## **Taller 8: USANDO LAS HABILIDADES SOCIALES EN MI TRABAJO.**

### **1. Objetivo:**

- Promover el desarrollo de Habilidades Sociales para los acuerdos en mi centro de labores.

### **2. Materiales:**

- Pizarra, plumones
- Papelotes
- Ficha informativa.

### **3. Actividades:**

#### **a) Motivación y exploración**

- El facilitador da la bienvenida a los participantes del taller. Luego, les recuerda las pautas del desarrollo de la actividad planificada.
- Se inicia el taller dando una lista de preguntas que invitan a la reflexión personal de cada uno de los participantes.
- Se conforman equipos donde los participantes conversan sobre sus reflexiones personales y de la importancia de vivir en armonía con los demás.
- El facilitador hace uso de los saberes previos de los participantes y genera el conflicto cognitivo:
  - ¿Cómo surgen los conflictos más comunes en tu grupo de trabajo?
  - ¿Conoces algunos pasos o protocolos para solucionar conflictos en tu facultad?

#### **b) Desarrollo**

- Los participantes leen y analizan un texto informativo “La mediación en la resolución de conflictos”.

<http://www.ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>.

- En equipo, utilizan un organizador gráfico para rescatar las ideas más relevantes de la información impartida.
- Luego, cada equipo expone un aspecto de la lectura propuesta:
  - Equipo N.º 01: ¿Qué es la mediación?
  - Equipo N.º 02: Cualidades del Mediador.
  - Equipo N.º 03: Objetivos de la Mediación.
  - Equipo N.º 04: Principios de la Mediación.
  - Equipo N.º 05: Protocolos para la Solución de Conflictos.
- Los representantes de los equipos de trabajo exponen usando sus organizadores visuales elaborados.
- El facilitador comenta y refuerza las ideas claves, aclarando algunas dudas de los participantes.
- Para cerrar esta fase, se solicita a los equipos de trabajo redactar los protocolos de resolución de conflictos en la Facultad de Medicina Humana. Para ello, el facilitador da las pautas necesarias.

#### **c) Cierre**

- Se sustentan los Protocolos de Solución de Conflictos de la Facultad para hacer las mejoras y correcciones.
- El facilitador felicita el trabajo realizado durante todos los talleres del programa y les agradece por el esfuerzo realizado.

## **4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

- 4.2.** De los resultados obtenidos se aprecia un déficit en el avance de la cultura en la organización de la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la UAP - Chiclayo. Lo que manifiesta que existe un nivel bajo de consistencia, implicación, misión y adaptabilidad de la cultura en la organización.
- 4.3.** El Modelo del Rango Total propuesto por Bass y Avolio, ha sido sustento fundamental de la propuesta de liderazgo que se plantean, ello en relación a que tal teoría plantea que para obtener un correcto ambiente en la organización se necesita una correcta estructura, la aplicación de un estilo de tipo transaccional posee efectividad a corto plazo, pero a largo plazo puede presentar falencias, por lo que debe de optarse por un sistema transformacional.
- 4.4.** Diseñar el Programa de Desarrollo de Liderazgo, basado en el Modelo del Rango Total, va a contribuir en forjar una cultura de organización correcta en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas – Filial Chiclayo. Quedando estructurado en ocho talleres considerando los elementos del liderazgo del Modelo utilizado: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Dirección por Excepción Activa y Pasiva.

## **5. CAPITULO IV: RECOMENDACIONES**

- 5.2.** Se recomienda a la universidad aplicar el Programa de Desarrollo de Liderazgo para fortalecer la Cultura Organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas – Filial Chiclayo.
- 5.3.** Se recomienda a los directivos de las diversas Facultades de la Universidad Alas Peruanas que presenten similar problemática, aplicar el Programa expuesto en esta tesis.
- 5.4.** La propuesta debe servir como elemento motivador a otros educadores de otras instituciones educativas, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para fortalecer la Cultura Organizacional.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture Organisationnelle. Collection Communication Organisationnelle*. Canadá: Tele Université: Presses de l'Université du Québec.
- Boaz, F. (1943). *The Mind of Primitive Man*. . Nueva York: The Macmillan Co.
- Cantú, H. (2000). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: MacGraw Hill.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional*.
- Denison, D. R. y Neale, W. . (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Surve*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D.R., Janovics, J., y Young, J. (2005). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo*. Denison Consulting Group.
- Española, R. A. (1986). *Diccionario de la lengua española*.
- Fischman, D. (2006). *El Camino del Líder*. Lima, Perú: Alfaguara S.A.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que da resultados*. Harvard University.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill: México DF.
- Lessem, R. (1992). *La Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- López Gutamma, F. (2012). *Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la Gestión*. Guayaquil.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la Cohorte*

- Educativa 2001-2005 en promedio de los estudiantes de la Cohorte Educativa 2001-2005*. Lima, Perú.
- Marin, A. L. (s.f.). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Bosch.
- Murillo, F. (2012). *Problemas docentes para sociedades en crisis*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Madrid., Madrid, España.
- Ralph, M. S. (1999). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Gestión.
- Real Academia Española., 2. e. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*.
- Robins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional [conceptos, controversias, aplicaciones]*. México D.F.: Pearson Education.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid.
- Schein, E. (1988). *a cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009*. Tesis de Maestría, inédita, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Tomás Bonavía, Vicente J. Prado, Alejandra García-Hernández. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. Valencia: SUMMA Psicológica UST.
- Tylor. (1865). *Researches into Early History of Mankind*.
- Vega, C. Z. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y B Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

## ANEXOS

### ANEXO 01

#### CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DENISON - ADAPTADO –

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir la Cultura Organizacional de la Institución Educativa, tal como Ud. la percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. En las siguientes páginas, se presentan 60 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su realidad personal. Use la siguiente Escala de Calificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

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

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones, con frecuencia, se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo; en vez de descargar el peso en la dirección.	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5

15. A menudo, surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso; aun en temas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo, tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
33. Adoptamos, de continuo, nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. *	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan, a menudo, para introducir cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen, a menudo, a introducir cambios.	1	2	3	4	5
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran, con frecuencia, los intereses de los clientes. *	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	1	2	3	4	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. *	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas; pero, realistas.	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete, a menudo, nuestra visión a largo plazo. *	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

## **ANEXO 2**

### **Ficha de Trabajo – Taller 1**

#### **“SI EL PROFESOR PÉREZ HUBIERA CUMPLIDO...”.**

Aquel día, se celebraba el Día de la Medicina Peruana. En el día central de toda la programación, se encontraba el Rector, toda la plana docente, todos los estudiantes y, por supuesto, invitados de la prensa local. El Decano de la Facultad de Medicina dio un vibrante discurso acerca de los últimos avances de la facultad, agradeciendo a las autoridades universitarias por el gran esfuerzo económico destinado a implementar los laboratorios de Medicina Humana. En verdad, todos tenían interés por mirar los nuevos equipos médicos adquiridos, varios de ellos, importados de dos países. Cuando el programa de la ceremonia, especificaba el apadrinamiento de todo lo adquirido, pidió que todos se dirigieran hacia el hermoso ambiente de Laboratorios, recientemente pintado para la ocasión. Había una gran puerta principal que permitía el acceso. Entonces, el Decano buscó entre los asistentes al Profesor Pérez, responsable del Laboratorio, por cuanto él tenía la llave de la puerta principal y de todos los demás ambientes. Pero, por más que buscaron, el referido docente no aparecía por ningún lado. La tensión e incomodidad eran visibles en todos los rostros. El Rector tuvo veinte minutos de paciencia. Pero, finalmente, optó por retirarse no sin dejar de escuchar: “Habrá sanciones”. Los periodistas, sagaces como son, se dieron cuenta de todo el asunto. El Decano pidió mil disculpas. Tuvo que inventar una repentina enfermedad del Profesor Pérez. Al final, todos se retiraron con un sabor amargo. Al siguiente día, el dueño de la Universidad, informado del intolerable descuido, despidió al Decano y, por supuesto, al susodicho Profesor Pérez. ¿Qué había pasado? Que el profesor había estado bebiendo en una juerga hasta las seis de la mañana.

#### **CUESTIONARIO**

##### **Respondemos las siguientes interrogantes:**

1. ¿Puede el error de una sola persona afectar una organización? ¿Por qué?
2. ¿Es verdad que, a veces, justos pagan por pecadores?
3. ¿Qué opinión le merece la conducta del Profesor Pérez?
4. ¿Cuán importante es el valor de la responsabilidad para el éxito de una empresa u organización? Explique brevemente.

### Anexo 3

#### Ficha de Trabajo – Taller 1

En grupos de trabajo, completar la siguiente tabla de acuerdo a los indicadores propuestos.

INDICADORES	CIRCUNSTANCIA EN LA QUE EXISTE FALTA DE RESPONSABILIDAD.	ALTERNATIVA PROPUESTA
1. Con los universitarios en el		
2. Con los colegas en la universidad.		
3. Con los directivos de la universidad.		
5. Con el personal administrativo.		
6. En relación con los padres de familia.		

## Anexo 4

### Ficha de Trabajo - Taller 2

#### LA ASAMBLEA DE LAS HERRAMIENTAS

*Adaptación de una fábula de origen desconocido.*

Según cuenta una curiosa fábula, un martillo, un tornillo y un trozo de papel de lija decidieron organizar una reunión para discutir algunos problemas que habían surgido entre ellos. Las tres herramientas, que eran amigas, solían tener peleas a menudo; pero esta vez la cosa pasaba de castaño oscuro y era urgente acabar con las disputas.

A pesar de su buena disposición inicial pronto surgió un problema: chocaban tanto que ni siquiera eran capaces de acordar quién tendría el honor de dirigir el debate. En un principio, el tornillo y la lija pensaron que el mejor candidato era el martillo; pero en un *pispás* cambiaron de opinión. El tornillo no se cortó un pelo y explicó sus motivos.

– Mira, pensándolo bien, martillo, no debes ser tú el que dirija la asamblea. ¡Eres demasiado ruidoso; ¡siempre, golpeándolo todo! Lo siento; pero no serás el elegido. ¡El martillo se enfadó muchísimo porque se sentía perfectamente capacitado para el puesto de moderador!

Rabioso, contestó:

– Con que esas tenemos ¿eh? Pues si yo no puedo, tornillo miserable, tú tampoco ¡Eres un inepto y sólo sirves para girar y girar sobre ti mismo como un tonto! ¡Al tornillo le pareció fatal lo que dijo el martillo! Se sintió tan airado que, por unos segundos, el metal de su cuerpo se calentó y se volvió de color rojo.

A la lija le pareció una situación muy cómica y le dio un ataque de risa que, desde luego, no sentó nada bien a los otros dos.

El tornillo, muy irritado, le increpó:

– ¿Y tú de qué te ríes, estúpida lija? ¡Ni en sueños pienses que tú serás la presidenta de la asamblea! Eres muy áspera y acercarse a ti es muy desagradable porque rascas. ¡No te mereces un cargo tan importante y me niego a darte el voto!

El martillo estuvo de acuerdo y, sin que sirviera de precedente, le dio la razón.



– ¡Pues hala, yo también me niego!

¡La cosa se estaba poniendo muy, pero que muy fea y estaban a punto de llegar a las manos! Por suerte, algo inesperado sucedió: En ese momento crucial..., ¡entró el carpintero! Al notar su presencia, las tres herramientas enmudecieron y se quedaron quietas como estacas. Desde sus puestos, observaron cómo, ajeno a la bronca, colocaba sobre el suelo varios trozos de madera de haya y se ponía a fabricar una hermosa mesa.

Como es natural, el hombre necesitó utilizar diferentes utensilios para realizar el trabajo: el martillo, para golpear; los clavos, que unen las diferentes partes; el tornillo, para hacer agujeros; y el trozo de lija, para quitar las rugosidades de la madera y dejarla lustrosa.

La mesa quedó fantástica, y al caer la noche, el carpintero se fue a dormir. En cuanto reinó el silencio en la carpintería, las tres herramientas se juntaron para charlar; pero, esta vez, con tranquilidad y una actitud mucho más positiva.

El martillo fue el primero en alzar la voz.

– Amigos, estoy avergonzado por lo que sucedió esta mañana. Nos hemos dicho cosas horribles que no son ciertas.

El tornillo también se sentía mal y le dio la razón.

– Es cierto... Hemos discutido echándonos en cara nuestros defectos cuando, en realidad, todos tenemos virtudes que merecen la pena. La lija también estuvo de acuerdo.

– Sí, chicos; los tres valemos mucho y los tres somos imprescindibles en esta carpintería. ¡Mirad qué mesa tan chula hemos construido entre todos!

Tras esta reflexión, se dieron un fuerte abrazo de amistad. Formaban UN GRAN EQUIPO y jamás volvieron a tener problemas entre ellos.

**Moraleja:** Valora siempre tu propio trabajo; pero no olvides que el que hacen otros es igual de importante que el tuyo. Todas las personas tenemos muchas cosas buenas que aportar a nuestro entorno y a los demás.

La asamblea de las herramientas (c) CRISTINA RODRÍGUEZ LOMBA.

## **CUESTIONARIO**

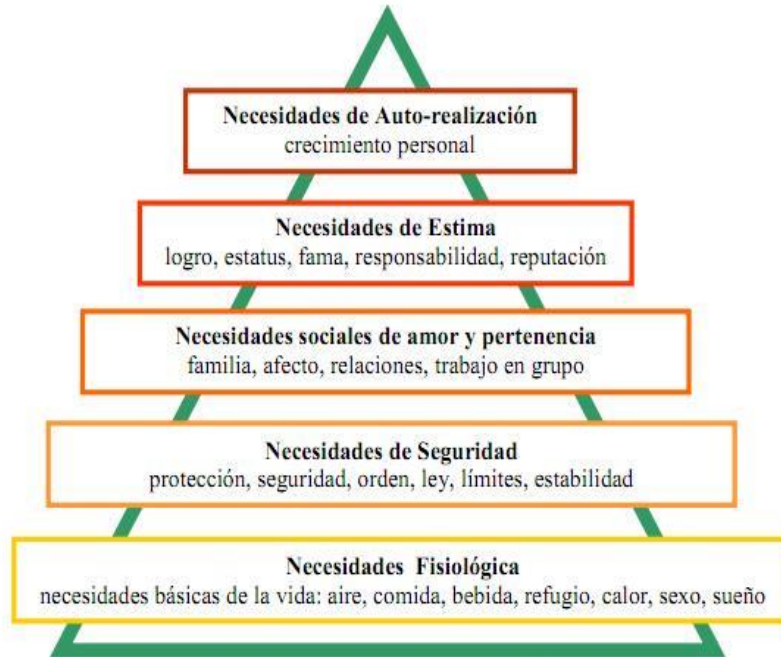
Desarrolle las preguntas propuestas.

1. ¿Por qué surgieron las discrepancias entre las herramientas?
2. ¿Cuándo se dieron cuenta que su discusión era absurda?
3. ¿Esta fábula se relaciona con tu centro laboral?
4. ¿Compartes la moraleja de esta historia?

## ANEXO 5

### Ficha de Trabajo - Taller 2

#### CUADRO DE NECESIDADES MOTIVACIONALES EN MI TRABAJO, SEGÚN MASLOW



NECESIDADES MOTIVACIONALES	DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES REALES	PROPUESTA DE SATISFACCIÓN
FISIOLÓGICAS		
DE SEGURIDAD		
DE PERTENENCIA		
DE ESTIMA		
DE AUTORREALIZACIÓN		

## ANEXO 6

### Taller 3

#### **LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, LA NUEVA TENDENCIA EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO**

Conocer cuáles son las principales cualidades de los candidatos ya es imprescindible para cualquier empresa. Las competencias profesionales son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral. Son unas cualidades que precisamente, en los últimos años, han cobrado una especial importancia en los procesos de selección.

Es ahora cuando las organizaciones se han empezado a ver abarrotadas de posibles candidatos pugnando por el mismo puesto de trabajo. Una cantidad enorme de aspirantes que inevitablemente vuelven más compleja y difícil la elección del mejor profesional, y por este motivo es necesario definir cuáles son las principales competencias que cada uno de los candidatos aporta y ver cuáles de ellas encajan con lo que realmente está buscando.

"Los procesos de selección son cada vez más exhaustivos y detallados, y recopilan una mayor cantidad de información sobre los posibles candidatos. Con los datos que se obtenían hasta ahora ya no es suficiente y necesitan una metodología de calidad que pueda determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos. El objetivo final es, simplemente, poder filtrar el mejor talento", afirma Josep Viladoma, CEO de Marketyou.

Marketyou es una plataforma de desarrollo profesional online que analiza las competencias de los candidatos y les ofrece la posibilidad de conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades. En colaboración con Saville Consulting, referente internacional en evaluación de las relaciones existentes entre la motivación del talento, y la interacción entre las personas y la cultura de las empresas, define doce competencias clave:

- 1. Capacidad para innovar.** Es la capacidad para ofrecer creatividad y originalidad. Un estilo innovador permite pensar de qué manera se puede mejorar en el futuro.
- 2. Capacidad para trabajar con rigor.** Es la capacidad para trabajar con calidad y meticulosidad. Nos focalizamos en el aprendizaje para conseguir más profundidad en las especialidades y desarrollar conocimientos y habilidades específicas en áreas concretas.
- 3. Capacidad analítica.** Es la capacidad de entender y analizar de forma profunda la información. Esto ayuda a evaluar problemas, argumentar un punto de vista basándose en hechos concretos y decidir la forma más adecuada de actuar.

**4. Capacidad para dirigir.** Es la capacidad de inspirar e integrar a otros para desarrollarse en un puesto de trabajo. Tenemos la habilidad para influir en los demás y generar autoridad, un factor imprescindible para liderar.

**5. Capacidad para comunicarse.** Es la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, confianza y convicción. Esto es una ventaja para que se tengan en cuenta opiniones y para convencer a los demás.

**6. Capacidad para interactuar.** Es la capacidad para desarrollar relaciones con otros, interactuar y ser más visible que otras personas. Esto es una ventaja para el desarrollo profesional ya que permite tener más oportunidades y contactos.

**7. Capacidad para trabajar en equipo.** Es la capacidad para empatizar y ofrecer colaboración. Una gran actitud de atención y apoyo hacia los compañeros que también hace que se prioricen las necesidades de las otras personas sobre las de uno mismo.

**8. Capacidad para gestionar el estrés.** Es la capacidad para trabajar con alto nivel de presión y responsabilidad. Hay una tendencia a aguantar retos y demandas que impone el trabajo. Gracias a ella, se ejerce un efecto tranquilizador sobre los demás.

**9. Capacidad de adaptación.** Es la capacidad para aceptar cambios de forma positiva. Permite ver los beneficios del cambio y aceptar positivamente la variedad y las novedades en el trabajo. Hay una tendencia a encontrar nuevas actividades y a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.

**10. Capacidad para organizar.** Es la capacidad para coordinar y estructurar actividades, además de tener las cosas bien organizadas. Implica poner atención en la estructura del trabajo, lo que conlleva que contribuyan de forma importante en el desarrollo de distintos proyectos.

**11. Capacidad de orientación al logro.** Es la capacidad de contribuir a la consecución de resultados y a conseguir objetivos. Es probable que trabajen más duro que muchos otros para desarrollar actividades y hacer que las cosas sucedan. Tienen un gran potencial a largo plazo dentro de la carrera profesional.

**12. Capacidad de especialización.** Es la capacidad de obtener conocimientos en las especializadas, focalizándose en los detalles y en los procedimientos. Gracias a ellas, se contribuye especialmente a asegurar que las cosas se hagan adecuadamente y al mejor nivel.

Todos tenemos estas capacidades. Sin embargo, tan solo unas pocas de ellas son las que determinan dónde se encuentra nuestro verdadero valor como profesionales. Tener claro cuáles nos ayudarían a conocernos mejor, a saber, cómo destacar, y a ampliar nuestros horizontes profesionales.

## **CUESTIONARIO**

**Respondemos las siguientes interrogantes.**

1. ¿Cómo define usted las competencias profesionales?
2. ¿Por qué la evaluación de competencias profesionales se ha vuelto una tendencia actual?
3. ¿Cuántas y cuáles son las capacidades laborales clave?
4. De las capacidades nombradas, ¿cuáles cree tener usted?

## ANEXO 7

### Taller 3

#### FICHA DE AUTOEVALUACIÓN

#### ¿CUÁLES SON MIS CAPACIDADES LABORALES?

Nº	CAPACIDAD PROFESIONAL	Marque con una X según corresponda.		
		NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO
1	Capacidad para innovar.			
2	Capacidad para trabajar con rigor.			
3	Capacidad analítica.			
4	Capacidad para dirigir.			
5	Capacidad para comunicarse.			
6	Capacidad para interactuar.			
7	Capacidad para trabajar en equipo			
8	Capacidad para gestionar el estrés.			
9	Capacidad de adaptación.			
10	Capacidad para organizar.			
11	Capacidad de orientación al logro.			
12	Capacidad de especialización			

## **Anexo 8**

### **Hoja de Lectura – Taller 4**

#### **BIOGRAFÍA RESUMIDA DE THOMAS EDISON**

Thomas A. Edison nació el 11 de febrero de 1847 en Milan, una pequeña población de Ohio (Estados Unidos). [Relacionado: Estados de EE. UU.]. A los siete años, debido a la falta de trabajo, su familia emigró a Port Huron (Michigan) en busca de un futuro mejor. Allí, el pequeño Edison asistió por primera vez a la escuela, si bien la experiencia duraría poco más de 3 meses. Su madre, consciente de la falta de interés y concentración de su hijo en la escuela, decidió hacerse cargo personalmente de su educación. Sería ella la que, además de guiar su aprendizaje con gran maestría, sembraría en él el germen de su desbordante curiosidad.

A la temprana edad de 12 años, comenzó su actividad empresarial vendiendo periódicos y tentempiés en el tren matutino que iba de Port Huron a Detroit. Con el dinero que generaba, más que suficiente para sus necesidades, compraba libros de ciencia y material de laboratorio para sus inventos. A los 14, tras salvar al hijo del jefe de estación de un fatídico desastre, el padre del menor, en agradecimiento, se ofreció a enseñarle código morse y telegrafía. Este hecho, en plena era de la telegrafía, le aseguró trabajo como telegrafista hasta que a los 19 años decidiera trabajar por su cuenta como inventor autónomo.

A los 21 años patentó su primer invento: un contador eléctrico de votos para el Congreso. Esta invención, sin embargo, fue un completo fiasco, pero le enseñó una gran lección: no volver a inventar algo que la gente no estuviera dispuesta a comprar.

Dos años más tarde, en 1869, por encargo de la Western Union, la compañía telegráfica más importante por aquel entonces, construyó su primer gran invento: el Edison Universal Stock Printer (una impresora para la cotización de valores en bolsa). Los 40 000 dólares que recibió por esta invención le permitieron centrarse en su capacidad inventiva y abrir su propio taller (en Newark, Nueva York). Desde entonces pasó el resto de sus años dedicado completamente a sus inventos, entre los que destacan:

- El micrófono de carbón (1876): permitió mejorar las transmisiones telefónicas.
- El fonógrafo (1877): primer aparato que permitió registrar y reproducir sonidos.
- La primera bombilla eléctrica de larga duración (1879): primera bombilla incandescente



con una duración de aproximadamente 48 horas.

– El quinetoscopio (1891): precursor del proyector de cine.

Finalmente, el 18 de octubre de 1931, debido a una complicación diabética, falleció a los 84 años de edad, pasando a la historia como uno de los inventores más prolíficos de la historia con la abrumadora cifra de 1093 patentes registradas en vida.

## ANEXO 9

### Taller 5

#### LOS 12 ESTILOS DE APRENDIZAJE:

#### ¿EN QUÉ SE BASA CADA UNO?

La explicación científica que está detrás de cada estilo de aprender.

Los estilos de aprendizaje son la forma consistente en la que los estudiantes responden o utilizan los estímulos en el entorno del aprendizaje, es decir, las condiciones educativas bajo las cuales un estudiante es más probable que aprenda.

Por lo tanto, los estilos de aprendizaje no se refieren realmente a lo que aprenden los estudiantes, sino cómo prefieren aprender y, en muchas ocasiones, cómo les resulta más fácil aprender. Los estilos de aprendizaje son una mezcla de factores cognitivos, afectivos y fisiológicos característicos que sirven como indicadores relativamente estables de cómo el alumno percibe, interactúa y responde al entorno de aprendizaje.

#### ESTILOS DE APRENDIZAJE: ¿CUÁLES SON?

Hay personas a las que les resulta más fácil aprender observando, porque los colores o las fotografías les ayudan a aprender más fácilmente; mientras otros aprenden mejor leyendo y ésta es su forma de estudiar. ¿Te has planteado alguna vez qué estilo de aprendizaje es más efectivo para ti? Lo cierto es que no hay una forma de aprendizaje única, sino que cada uno de nosotros suele sentirse más cómodo con un estilo de aprendizaje u otro.

En el artículo de hoy, repasamos los diversos estilos de aprendizaje. ¡No te los pierdas!

Los estilos de aprendizaje según Alonso, Gallego y Honey

Para Alonso, Gallego y Honey (1995), autores del libro *Los estilos de aprendizaje, procedimientos de aprendizaje y mejora*, “es necesario saber más sobre los estilos de aprendizaje y cuál de éstos define nuestra forma predilecta de aprender. Esto es esencial, tanto para los aprendices como para los maestros”.

Los autores afirman que existen 4 estilos de aprendizaje:

#### 1. ACTIVOS

Los estudiantes que prefieren el estilo de aprendizaje activo disfrutan de nuevas experiencias, no son escépticos y poseen una mente abierta. No les importa aprender una tarea nueva, ya que no evitan los retos a pesar de que eso pueda comprometer la idea que tienen de sí mismos y de sus capacidades.

## **2. REFLEXIVOS**

Los individuos con preferencia por el estilo de aprendizaje reflexivo observan las experiencias desde distintos ángulos. También analizan datos, pero no sin antes haber reflexionado con determinación. Son prudentes y no se apresuran a la hora de extraer conclusiones de sus vivencias, por lo cual pueden llegar a parecer dubitativos.

## **3. TEÓRICOS**

Suelen tener una personalidad perfeccionista. También son analíticos, pero les gusta sintetizar y buscan integrar los hechos en teorías coherentes, sin dejar cabos sueltos y preguntas sin respuesta. Son racionales y procuran permanecer objetivos, ante todo.

## **4. PRAGMÁTICOS**

Son más bien prácticos y necesitan comprobar sus ideas. Son realistas a la hora de tomar decisiones y resolver una cuestión, y orientan su aprendizaje hacia la necesidad de dar respuestas a problemas concretos. Para ellos, “si es útil es válido”.

Pero la clasificación anterior no es la única que existe. Otros autores han propuesto distintos estilos de aprendizaje. Son los siguientes:

## **5. LÓGICO (MATEMÁTICO)**

Los individuos con el estilo de aprendizaje lógico prefieren emplear la lógica y el razonamiento en lugar de contextualizar. Utilizan esquemas en los que se muestran las cosas relevantes. Asocian palabras aún sin encontrarles sentido.

## **6. Social (interpersonal)**

Este estilo de aprendizaje, también llamado grupal, es característico de aquellas personas que prefieren trabajar con los demás siempre que pueden. Estos individuos tratan de compartir tus conclusiones con otros. y ponen en práctica sus conclusiones en entornos grupales. El “juego de roles” es una técnica ideal para ellos.

## **7. SOLITARIO (INTRAPERSONAL)**

Este estilo de aprendizaje, también llamado individual, es característico de aquellos que prefieren la soledad y la tranquilidad para estudiar. Son personas reflexivas y suelen centrarse en temas que sean de su interés y dan mucho valor a la introspección y a los "experimentos mentales", aunque también pueden experimentar con la materia.

## **8. APRENDIZAJE VISUAL**

Estos estudiantes no son buenos leyendo textos, pero, en cambio, asimilan muy bien las imágenes, diagramas, gráficos y vídeos. Suele ser práctico para ellos el empleo de símbolos o crear una taquigrafía visual al tomar apuntes, ya que de ese modo memorizan mejor.

## **9. AURAL (AUDITIVO)**

Estos estudiantes aprenden mejor cuando escuchan. Por ejemplo, en las discusiones, debates o simplemente con las explicaciones del profesor. Mientras otros estudiantes pueden aprender más al llegar a casa y abrir el manual de clase, estos aprenden mucho en el aula, escuchando a los maestros.

## **10. VERBAL (LECTURA Y ESCRITURA)**

También conocido como aprendizaje lingüístico, los estudiantes con este estilo de aprendizaje estudian mejor leyendo o escribiendo. Para ellos, es mejor leer los apuntes o simplemente elaborarlos. El proceso de elaboración de estos apuntes es una buena herramienta para su aprendizaje.

## **11. KINESTÉSICO**

Estas personas aprenden mejor con la práctica, es decir, haciendo más que leyendo u observando. Es en esta práctica donde llevan a cabo el análisis y la reflexión. Los maestros que quieran sacar el mayor rendimiento de estos estudiantes, deben involucrarlos en la aplicación práctica de los conceptos que pretenden enseñar.

## **12. MULTIMODAL**

Algunos individuos combinan varios de los estilos anteriores, por lo que no tienen una preferencia determinada. Su estilo de aprendizaje es flexible y le resulta cómodo aprender con varios estilos de aprendizaje.

Entendiendo los estilos de aprender: ¿QUÉ DICE LA CIENCIA? Los estilos de aprendizaje tienen más influencia a la hora de aprender de lo que nos damos cuenta, porque representan las experiencias internas que tenemos o la manera en la que recordamos la información.

Los investigadores se han interesado por este fenómeno, y se estima que **cada estilo de aprendizaje utiliza diferentes partes del cerebro**. Aquí tienes algunos ejemplos:

**Visual:** Los lóbulos occipitales en la parte posterior del cerebro controlan el sentido visual. Tanto los lóbulos occipitales como parietales manejan la orientación espacial.

**Aural:** Los lóbulos temporales manejan contenido auditivo. El lóbulo temporal derecho es especialmente importante para la música.

**Verbal:** En este estilo de aprendizaje intervienen los lóbulos temporal y frontal, especialmente dos áreas especializadas denominadas áreas de Broca y Wernicke.

**Kinestésico:** El cerebelo y la corteza motora en la parte posterior del lóbulo frontal, manejan gran parte de nuestro movimiento físico.

**Lógico:** Los lóbulos parietales, especialmente el lado izquierdo, impulsan nuestro pensamiento lógico.

**Social:** Los lóbulos frontal y temporal manejan gran parte de nuestras actividades sociales. El sistema límbico también influye tanto en el estilo social como en el individual. El sistema límbico tiene mucho que ver con emociones y los estados de ánimo.

**Individual:** Los lóbulos frontal y parietal, y el sistema límbico, también intervienen en este estilo de aprendizaje.

## ANEXO 10

### FICHA DE TRABAJO – TALLER 5

#### A) Fijando el conocimiento:

1. ¿Quiénes son los investigadores que proponen los cuatro estilos de aprendizaje?

.....

2. ¿Cuáles son esos cuatro estilos de aprendizaje?

--	--	--	--

3. Mencione los otros estilos de aprendizaje que plantean otros autores.


4. Al lado derecho de cada estilo de aprendizaje, escriba la parte del cerebro que, según las investigaciones, corresponde.

<b>Visual</b>	
<b>Aural</b>	
<b>Verbal</b>	
<b>Kinestésico</b>	
<b>Lógico</b>	

<b>Social</b>	
<b>Individual</b>	

5. A continuación, identifique qué estilo de aprendizaje se cumple para cada caso.

a) “prefieren emplear la lógica y el razonamiento en lugar de contextualizar.

(.....)

b) “Para ellos, ‘si es útil es válido’”.

(.....)

c) “asimilan muy bien las imágenes, diagramas, gráficos y vídeos”.

(.....)

d) “Su estilo de aprendizaje es flexible y le resulta cómodo aprender con varios estilos de aprendizaje”.

(.....)

e) “disfrutan de nuevas experiencias, no son escépticos y poseen una mente abierta”.

(.....)

f) “estudian mejor leyendo o escribiendo”.

(.....)

g) “aprenden mucho en el aula, escuchando a los maestros”.

(.....)

h) “personas aprenden mejor con la práctica, es decir, haciendo más que leyendo u observando”.

(.....)

i) “Son prudentes y no se apresuran a la hora de extraer conclusiones de sus vivencias”.

(.....)

j) “Suelen tener una personalidad perfeccionista. También son analíticos, pero les gusta sintetizar”.

(.....)

k) “prefieren la soledad y la tranquilidad para estudiar”.

(.....)

l) “El “juego de roles” es una técnica ideal para ellos”.

(.....)

## **B) Aplicando lo aprendido.**

1) Proponga un tema y una técnica o estrategia para los estudiantes universitarios en los que predominan los siguientes estilos de aprendizaje.

- **Aural:**

.....  
.....

- **Kinestésico:**

.....,  
.....  
.

- **Visual:**

.....,  
.....  
.

- **Pragmático:**

.....,,  
.....  
.....

2) Según su experiencia docente, su metodología habitual de enseñanza, ¿a cuáles



**estilos de aprendizaje estaban orientados? ¿Por qué?**

.....

.....

.....

.....

**3) ¿Considera Ud., que esta información le ayudará a mejorar la programación y la realización de sus clases? ¿Por qué?**

## ANEXO 11

### FICHA DE LECTURA – TALLER 6

#### TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una capacidad netamente humana, deriva del poder de la razón y el poder de la voluntad, es decir, pensamiento y querer unidos en la misma dirección.

Es el proceso de analizar, organizar y planificar en busca de un propósito específico. Recurrentemente, los seres humanos deben elegir entre diferentes opciones, aquella que según su criterio es la más acertada.

Se puede presentar en diferentes contextos: a nivel personal, familiar, laboral, social, sentimental, económico, empresarial, etc. Es decir, en todo momento se presenta la toma de decisiones, la diferencia radica en la forma en la cual se llega a ellas.

Para el administrador o gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral. Tomar la decisión correcta es una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal.

#### ¿CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES?

En la gerencia la toma de decisiones, trabaja a la par de las cuatros funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control. En muchos casos se toman mediante dos mecanismos:

**Racionalidad:** Proceso donde se elaboran modelos sencillos en los que analizan las características de los problemas sin enfatizar en la complejidad.

**Intuición:** Es un enfoque donde las decisiones se toman inconscientemente, por experiencia dilatada.

En otros casos se usan modelos definidos que ayudan a la toma asertiva.

## MODELO RACIONAL

Es uno de los modelos más usados por la gerencia, considera el comportamiento humano con la idea de que las personas maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Cada persona tiene metas y clasifica sus acciones de acuerdo a la contribución de estas metas para finalmente seleccionar la alternativa de valor más alto en términos de retribución.

### Pasos:

- Definir el problema.
- Identificar los criterios existentes para la decisión.
- Distribuir ponderaciones a los criterios.
- Desarrollar una serie de posibles alternativas.
- Analizar estas alternativas y seleccionar la mejor.

## PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **Es importante decidir bien**, mas no importa si aciertas, el sentimiento de responsabilidad puede llevar a pensar que, al hacer bien las cosas, todo saldrá tal como estaba previsto.
- **Se deben Identificar los objetivos**, si no sabes a dónde vas difícilmente llegarás allí. Esto permite actuar en función de las metas u objetivos.
- **Se debe planear cosas que sean posibles** llevar a cabo, un marco de referencia condiciona el curso de acción.
- **No te autoengañes**, considera tanto las razones que avalan la decisión que has tomado, como las razones que la cuestionan. Crea un equipo de trabajo heterogéneo donde exista diversidad de opinión así no trabajarás a ciegas.
- **Utiliza sólo la información relevante**, esta información reduce la incertidumbre a la hora de tomar una decisión.
- **Es normal sentir incertidumbre**, al tomar una decisión siempre se corre riesgos de equivocarse, tener pérdidas y fracasar. Por eso, es importante plantear varios escenarios y generar planes de contingencia para cada escenario.
- **Utiliza la creatividad en ti**, genera diferentes alternativas, no te vayas a la primera, a medida que desarrollas nuevas ideas suelen surgir mejores opciones. A más alternativas, mayor calidad de las decisiones.

- **Las decisiones no deben ser juzgadas por lo eficaces que son**, una decisión puede traer muchos otros tipos de consecuencias. Razona todas las consecuencias que se pueden tener con esta decisión y plantea un terreno de valoración donde los aspectos negativos sean los mínimos posibles.
- **La decisión debe ser seguida por la acción**, ninguna decisión es buena hasta que se aplica se ve su operatividad y se obtienen los primeros resultados.
- **Las personas tenemos sentimientos y éstos pueden influir en la toma de decisiones.** La racionalidad tiene límites individuales que generan la forma de pensar de cada individuo. En la toma de decisiones hay que gestionar estos límites siendo conscientes de ellos gracias al autoconocimiento.

## CUESTIONARIO

1. Básicamente, ¿cómo definir la toma de decisiones?
2. ¿Cree Ud., que racionalidad e intuición se oponen o pueden complementarse para tomar una buena decisión?
3. ¿Cuáles son los pasos del Modelo Racional para la Toma de Decisiones?
4. Del conjunto de principios básicos para la Toma de Decisiones, ¿cuáles son, según su criterio, los que más le pueden servir para tomar decisiones correctas en su espacio laboral?

## ANEXO 12

### FICHA DE AUTOEVALUACIÓN EN TOMA DE DECISIONES – TALLER 6

De los siguientes principios básicos (seleccionados) de la Toma de Decisiones, ¿cuáles cree usted que practica en la organización en la que labora?

PRINCIPIO BÁSICO	VALORACIÓN		
	BASTANTE	A VECES	NUNCA
Identifico los objetivos.			
Planeo cosas que son posibles.			
Utilizo información relevante.			
Utilizo mi creatividad.			
No juzgo mis decisiones según su eficacia.			
Mi decisión va seguida de mi acción.			
Mantengo el control de mis emociones al momento de decidir.			

## ANEXO 13

### CUESTIONARIO TALLER 8

**Marque (V) o (F) según considere que la proposición es Verdadera (V) o Falsa (F), respectivamente:**

a) Los conflictos me estresan; por ello, dejo que otros los resuelvan.

( )

b) Los conflictos son sinónimo de cambio en un grupo social.

( )

c) Los conflictos se resuelven cuando ambas partes ceden y salen beneficiadas.

( )

d) Los conflictos surgen por la presencia de intereses personales.

( )

e) El conflicto cognitivo favorece el aprendizaje en este taller.

( )

f) Cuando se produce un conflicto entre mis compañeros de trabajo, prefiero no intervenir.

( )

g) El conflicto me produce mucha tensión; por eso, trato de evitarlo.

( )

h) Considero que siempre tengo la razón y me desagrada que otros salgan victoriosos con sus posturas.

( )

## ANEXO 14

### Taller 8

#### LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

##### ¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?

La mediación es un Sistema Alternativo de Resolución de Conflictos. Alternativo porque es extra-judicial o diferente a los canales legales o convencionales de resolución de disputas. La mediación es un intento de trabajar con el otro y no contra el otro, en busca de una vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos, en un entorno de crecimiento, de aceptación, de aprendizaje y de respeto mutuo. Consiste en un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Este método promueve la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes.

##### CUALIDADES DEL MEDIADOR

IMPARCIAL	CREATIVO	COMPRENSIVO
Paciente	Con capacidad de escucha	Con experiencia en resolución de conflictos
Tolerante	Entusiasta	Honesto
Sensible	Comprometido con el proceso	Maduro
Observador	Prudente	Capaz de no involucrarse/ distanciarse
Analítico/Sintéticos	Asertivo	Provocador
Discreto	Firme	Capaz de comunicarse Adecuadamente.
Confiable	Objetivo	

## **OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN**

Los objetivos de la mediación no son el acuerdo; sino:

- Facilitar que se establezca una nueva relación entre las partes en conflicto.
- Aumentar el respeto y la confianza entre estas.
- Corregir percepciones e informaciones falsas que se puedan tener respecto al conflicto y/o entre los implicados en este
- Crear un marco que facilite la comunicación entre las partes y la transformación del conflicto.

De esta forma, se pueden convertir las situaciones conflictivas que se viven diariamente en oportunidades de aprendizaje.

Dentro de la Reforma Educativa podemos distinguir el Currículum Directo (materias instrumentales) y el Currículum Oculto donde se contempla el trabajo de actitudes, valores y normas para realizar con los alumnos en el aula. A partir de la Mediación Escolar se puede facilitar a maestros y profesores unos contenidos que sirvan para trabajar el apartado de actitudes, valores y normas.

## **PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN.**

### **1. El poder lo ejercen las propias partes.**

Son los participantes los que controlan el proceso y las decisiones.

Es necesario que las partes estén motivadas, porque deben estar de acuerdo en cooperar con el mediador para resolver su disputa.

### **2. Neutralidad del mediador.**

Antes de iniciar una mediación, el mediador debe preguntarse sobre la existencia de alguna circunstancia susceptible de crear parcialidad en el desarrollo de la misma. El mediador debe tomar parte a favor de todos y desde aquí trabajar para que el proceso sea equitativo.

### **3. Confidencialidad**

Durante la mediación los participantes mantienen la privacidad más absoluta y tienen la garantía de que lo que se dice en una sesión de mediación no podrá utilizarse ante un tribunal.



#### **4. Voluntariedad**

La mediación requiere del acuerdo libre y explícito de los participantes. La mediación no puede imponerse. No se puede obligar a nadie a establecer relaciones o llegar a acuerdos.



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Luz Angelica Bravo  
Título del ejercicio: Turnitin  
Título de la entrega: TESIS LUZ ANGELICA BRAVO  
Nombre del archivo: TESIS\_LUZ\_ANGELICA\_BRAVO\_1\_2.docx  
Tamaño del archivo: 741.78K  
Total páginas: 128  
Total de palabras: 24,680  
Total de caracteres: 132,142  
Fecha de entrega: 07-may.-2022 07:52a. m. (UTC-0700)  
Identificador de la entrega: 1830652378

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN




TESIS

Programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer la cultura organizacional en la Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud de la Universidad Alas Peruanas - Hual Chichay

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria.

Investigador : Luz Angelica Bravo Diaz  
Asesor : José Moisés Caceres  
Lambayeque- Perú  
2018

  
M.Sc. Cabezas Martinez Milagros  
RESOLUCIÓN N° 499-2022-EPG-VIRTUAL  
ASESORA

## TESIS LUZ ANGELICA BRAVO

### INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	12%	1%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	3%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.uap.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	1library.co	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	docplayer.es	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.unprg.edu.pe:8080	<1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad de San Martin de Porres	<1%
	Trabajo del estudiante	
8	hsigrist.github.io	<1%
	Fuente de Internet	
9	repositorio.unprg.edu.pe	
	Fuente de Internet	

		<1 %
10	<a href="http://bibliotecadigital.univalle.edu.co">bibliotecadigital.univalle.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://dspace.udla.edu.ec">dspace.udla.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.ulc.edu.pe">repositorio.ulc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://red.uao.edu.co">red.uao.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.uan.edu.co">repositorio.uan.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://liderazgo-star.blogspot.com">liderazgo-star.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.peru.com">www.peru.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://ri.biblioteca.udo.edu.ve">ri.biblioteca.udo.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Privada San Pedro Trabajo del estudiante	<1 %
24	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
26	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
27	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
29	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
31	<a href="http://dgb.cultura.gob.mx">dgb.cultura.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %

32	<a href="#">idoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="#">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="#">www.sfp.gov.py</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="#">pesquisa.bvsalud.org</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="#">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="#">uvadoc.uva.es</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="#">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="#">www.radioprogreso.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
40	"XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable", XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable, 2019 Publicación	<1 %
41	<a href="#">Repository.Javeriana.Edu.Co</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="#">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %

43	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://repository.eafit.edu.co">repository.eafit.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://www.abcformacion.com">www.abcformacion.com</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.administracion.usmp.edu.pe">www.administracion.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.cimas.eurosur.org">www.cimas.eurosur.org</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://www.monagasenlinea.com">www.monagasenlinea.com</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://148.204.210.201">148.204.210.201</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://admingerencialedbm.blogspot.com">admingerencialedbm.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://e-spacio.uned.es">e-spacio.uned.es</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://evolution.univie.ac.at">evolution.univie.ac.at</a> Fuente de Internet	<1 %

55	<a href="http://hotelanarkaliodisha.com">hotelanarkaliodisha.com</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://podcasts.google.com">podcasts.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://religionesynuevaera.blogspot.com">religionesynuevaera.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://repositorio.ub.edu.ar">repositorio.ub.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://saanva2.wordpress.com">saanva2.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://tr-ex.me">tr-ex.me</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://www.agua-dulce.org">www.agua-dulce.org</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://www.ameri.com.mx">www.ameri.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://www.comunidar.org.ar">www.comunidar.org.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://www.diariomayor.cl">www.diariomayor.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://www.ftaaimc.org">www.ftaaimc.org</a> Fuente de Internet	<1 %



67	<a href="http://www.repositorio.unjbg.edu.pe">www.repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="http://www.scielo.org.mx">www.scielo.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
70	"New Advances in Information Systems and Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2016 Publicación	<1 %
71	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://web.siaa.unam.mx">web.siaa.unam.mx</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo



**M.Sc. Cabezas Martinez Milagros**  
**RESOLUCIÓN N° 499-2022-EPG-VIRTUAL**  
**ASESORA**



# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## ESCUELA DE POSGRADO

*"M. Sc. Francis Villena Rodríguez"*



### RESOLUCIÓN N° 499-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 28 de abril de 2022

#### VISTO:

La Resolución N°1720-2018-R de fecha 20 diciembre de 2018, que reconoce a la Dra. Olinda Luzmila Vigo Vargas como Directora de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

#### CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N° 022-2021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021, se aprueba la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado;

Que, mediante Resolución N° 106-2021-CU de fecha 11 de marzo de 2021 se ratifica la Resolución N° 022-021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021;

Que, en la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado, en su ítem 4, Procedimientos, incisos (d) y (e) dice:

d) El pedido es justificado cuando se debe a los siguientes motivos:

- Por Fallecimiento del miembro de jurado o asesor.
- Por impedimento de firmar del miembro del jurado o asesor.
- Por razones de salud del miembro de jurado o asesor.
- Por incumplimiento de esta obligación de jurado o asesor.

e) Basado en el presente acuerdo, la Directora de la EPG, emitirá una resolución autorizando la firma por el directivo o los directivos correspondientes para cada caso específico.

- En representación del asesor debe firmar el Coordinador del Programa.
- En representación de un miembro del jurado debe firmar el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad.
- En representación de un segundo miembro del jurado debe firmar el Jefe de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado;

Que, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación informa que mediante Resolución N° 3003-2019-UP-D-FACHSE de fecha 16 de Diciembre del 2019 se autoriza la sustentación de la tesis titulada: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL CHICLAYO"; presentado por la tesista Luz Angélica Bravo Díaz del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria, acto que se llevó a cabo el día 20 de diciembre de 2019;

Que, mediante Oficio N° 089-2022-VIRTUAL-UP-FACHSE, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación manifiesta el Dr. José Maquén Castro – Asesor de tesis ha fallecido, y siendo uno de los requisitos para la obtención de su Grado Académico la presentación de sus Empastados de Tesis debidamente firmados y debido al fallecimiento del Dr. Maquén, solicita la emisión de la Resolución de autorización a la M.Sc. Milagros Cabezas Martínez, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE para firmar los empastados de Tesis en reemplazo del asesor.

Que, en base a los considerandos precedentes, debe emitirse la resolución pertinente;



# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## ESCUELA DE POSGRADO

*"M. Sc. Francis Villena Rodríguez"*



### RESOLUCIÓN N° 499-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 28 de abril de 2022

En uso de las atribuciones que la Ley Universitaria 30220, el Estatuto de la UNPRG y el Reglamento de la Escuela de Posgrado, le confieren a la Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

#### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- AUTORIZAR** a la M.Sc. MILAGROS CABEZAS MARTINEZ, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE firmar los 04 empastados de la tesis titulada "PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL CHICLAYO" de la tesista Luz Angélica Bravo Díaz del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria, en representación del Dr. José Maquén Castro – Asesor de tesis.

**ARTICULO TERCERO.- HACER** conocer la presente resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Unidad de Coordinación EPG, Unidad de Investigación EPG, Unidad de Biblioteca EPG, M.Sc. Milagros Cabezas Martínez y Sra. Luz Angélica Bravo Díaz.

#### REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

Dra. OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS  
Directora EPG

/DCHP



Ing. SHEYLA VANNINA MILUSKA PÉREZ RIOJAS  
Secretaria Docente (e) EPG