



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

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



**Gestión institucional participativa basada en el liderazgo transformador para mejorar el clima organizacional de la escuela profesional de administración, Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Señor de Sipán, Región Lambayeque, 2015.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria**

**AUTORA:**

**Olazabal Puse, Silvia Ysabel**

**LAMBAYEQUE – PEÚ**

**2018**

**GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA BASADA EN  
EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA  
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, FACULTAD DE  
CIENCIAS EMPRESARIALES UNIVERSIDAD SEÑOR DE  
SIPAN, REGIÓN LAMBAYEQUE, 2015.**

**PRESENTADO POR:**

**AUTORA: SILVIA YSABEL OLAZABAL PUSE**

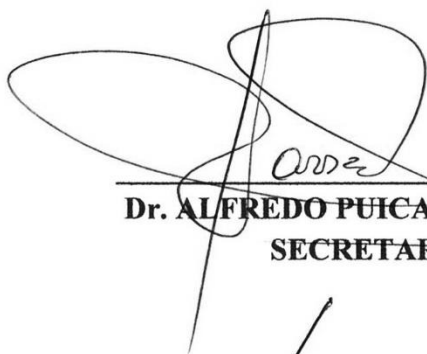
**ASESOR: Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO**

**APROBADO POR:**



---

**M.Sc. CARLOS REYES APONTE  
PRESIDENTE**



---

**Dr. ALFREDO PUICAN CARREÑO  
SECRETARIO**



---

**Dr. JORGE ISAC CASTRO KIKUCHI  
VOCAL**

# COPIA DE ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000116

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 12.40 horas del día CUATROCE de NOVIEMBRE del año dos mil VECIOCHO, 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° 36-2017 UP-D-FACHSE, de fecha 16/01/2017 conformado por:

|                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| <u>DR. CS. CARLOS REYES APOSTE</u> | PRESIDENTE(A) |
| <u>DR. ALFREDO POICAN CORREIA</u>  | SECRETARIO(A) |
| <u>DR. JORGE CASTRO KIRUCHI</u>    | VOCAL         |

con la finalidad de evaluar la tesis titulada

GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA BASADA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN FUNDADA DE GRUPOS EMPRESARIALES, UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPÁN" REGIÓN LAMBAYEQUE. 2015.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) SIRVIA YSABEL OLIZABAL  
PUSE

Y asesorado por DR. JOLIO CESAR SEVILLA EXEBIO

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 385-2017 UP-D-FACHSE, de fecha 5/11/2018

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°, 97° 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(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 65 puntos que equivale al calificativo de REGULAR

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Siendo las 2.00 pm horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, **Bach. Bach. SILVIA YSABEL OLAZABAL PUSE** investigador principal, y **Dr. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO** asesor del trabajo de investigación **GESTION INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA BASADA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION, FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN, REGION LAMBAYEQUE, 2015**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso de demostrarse lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, (fecha).....

**Nombre Investigador:** Bach. SILVIA YSABEL OLAZABAL PUSE

**Nombre Asesor:** Dr. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO

## **DEDICATORIA**

**En memoria de mi madre, Teodosa, mi padre Pablo;  
Por su infinito amor. A mi esposo y mis hijos: Diego,  
Fátima y Génesis quienes siempre son la fuente de mi  
Inspiración.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A todos aquellos que sus sugerencias  
Han contribuido a la realización de  
esta investigación.**

|  |           |
|--|-----------|
| Caratula   | (i)       |
| Jurado   | (ii)      |
| Copia Acta de Sustentación                           | (iii)     |
| Declaración Jurada                                   | (iv)      |
| Dedicatoria  | (v)       |
| Agradecimiento                                       | (vi)      |
| <b>INDICE GENERAL</b>                                | (vii)     |
| <b>RESUMEN</b>                                       | 9         |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                  | 11        |
| <b>CAPITULO 1</b>                                    | 15        |
| 1. ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO                    | 15        |
| 1.1.UBICACIÓN  | 15        |
| 1.2.COMO SURGE EL PROBLEMA                           | 26        |
| 1.3.COMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERIISITICAS TIENE | 28        |
| 1.4.DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA APLICADA           | 29        |
| <b>CAPITULO 2</b>                                    | 36        |
| <b>2 ANTECEDENTES Y BASE TEORICA</b>                 | 36        |
| 2.1 ANTECEDENTES TEORICOS                            | 36        |
| 2.2. BASE TEORICA                                    | 37        |
| 2.2.1. GESTION INSTITUCIONAL                         | 37        |
| 2.2.1.1. Gestión Educativa y Gestión Escolar         | 37        |
| 2.2.1.2. A cerca de la planificación educativa       | 39        |
| 2.2.2. EL PROYECTO PEDAGOGICO INSTITUCIONAL          | 41        |
| 2.2.3. DIMENSIONES DE LA GESTION INSTITUCIONAL       | 43        |
| 2.2.3.1. Dimensión: Gestión Educativa                | 43        |
| 2.2.3.2. Dimensión: Curricular                       | 45        |
| 2.2.3.3. Dimensión: Pedagógica                       | 46        |
| 2.2.3.4. Dimensión: Investigativa                    | 47        |
| 2.2.4.TEORIA DEL LIDERAZGO TRASNFORMACIONAL          | 48        |
| 2.2.4.1. Breve Historia.                             | 48        |
| 2.2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL                          | 54        |
| 2.2.5.1. Orígenes del Clima Organizacional.          | 54        |
| <b>CAPITULO 3</b>                                    | <b>60</b> |
| <b>3 RESULTADOS Y DISCUSION</b>                      | 60        |
| 3.1. RESULTADOS                                      | 60        |
| 3.2. DISCUSION                                       | 67        |
| CONCLUSIONES   | 69        |
| RECOMENDACIONES                                      | 70        |
| BIBLIOGRAFIA   | 71        |
| ANEXOS   | 73        |

## **INDICE DE TABLAS**

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <b>TABLA N° 1</b> | Agrupación de ítems de las dimensiones de la Gestión Institucional Participativa. | 32 |
| <b>TABLA N° 2</b> | Índice de fiabilidad por dimensiones.   | 35 |

## **INDICE DE GRAFICOS**

|                    |                                  |    |
|--------------------|----------------------------------|----|
| <b>GRAFICO N°1</b> | Dimensión: Identidad             | 60 |
| <b>GRAFICO N°2</b> | Dimensión: Calidad               | 61 |
| <b>GRAFICO N°3</b> | Dimensión: Comunicación          | 62 |
| <b>GRAFICO N°4</b> | Dimensión: Contribución Personal | 64 |
| <b>GRAFICO N°5</b> | Dimensión: Reconocimientos       | 65 |
| <b>GRAFICO N°6</b> | Dimensión: Capacidad Directiva   | 66 |



## **Resumen**

*El presente estudio tuvo como propósito, determinar la gestión institucional participativa basada en el liderazgo transformador para mejorar el clima organizacional de la escuela profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán. El tipo de investigación fue la de investigación descriptiva – explicativa, porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito fue describir variables y analizar su influencia o incidencia e interrelación en un momento dado. La población estuvo constituida por 64 docentes y trabajadores administrativos de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán. Específicamente utilizamos el diseño descriptivo, el mismo que consistió en medir en el grupo de docentes y trabajadores administrativos dos variables y proporcionar su descripción, en este diseño, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad y al investigar las observamos y reportamos, utilizamos un cuestionario dividido en 5 dimensiones con un total de 35 preguntas; 5 opciones de respuestas en la escala de Likert (1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre), con la finalidad de determinar la gestión institucional participativa, basada en el liderazgo transformador. El instrumento fue sometidos a su validez y confiabilidad a través de la prueba coeficiente Alfa de Cronbach apoyándonos en el software SPSS versión 19, resultando para el cuestionario 0,830 muy superior al mínimo aceptable. La novedad del trabajo está dada en que la Gestión Institucional Participativa debería aplicarse en la Escuela Profesional de Administración y no el enfoque de gestión de tipo gerencial que se practica.*

**Palabras clave.** *Gestión Institucional Participativa, Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional. .*

## **Summary**

*The purpose of this study was to determine participatory institutional management based on transformative leadership to improve the organizational climate of the professional school of Administration, Faculty of Business Sciences of the Universidad Senior de Sipan. The type of research was that of descriptive - explanatory research, because data were collected in a single moment, in a single time and its purpose was to describe variables and analyze their influence or incidence and interrelation at a given time. 64 teachers and administrative workers of the Professional School of Administration of the Faculty of Business Sciences of the Universidad Senior de Sipan constituted the population. Specifically, we used the descriptive design, which consisted in measuring two variables in the group of teachers and administrative workers and providing their description, in this design, the causes and effects already occurred in reality and when we investigate them we observe and report, we use a questionnaire divided into 5 dimensions with a total of 35 questions; 5 response options on the Likert scale (1. Never, 2. Almost Never, 3. Sometimes, 4. Almost Always, 5. Always), in order to determine participatory institutional management, based on transformative leadership. The instrument was subjected to its validity and reliability through the Cronbach Alpha coefficient test, based on the SPSS software version 19, resulting in a 0.830 questionnaire much higher than the acceptable minimum. The novelty of the work is given in that the Participative Institutional Management should be applied in the Professional School of Administration and not the managerial approach of managerial type that is practiced.*

**Keywords.** *Participative Institutional Management, Transformational Leadership, Organizational Climate.*

## **Introducción**

Cada vez que nos refiramos a la cultura organizacional, y más específicamente, a la cultura de la empresa, no hablaremos de "cultura adjetiva" (educación), sino de la "cultura sustantiva" de la empresa. En este sentido, diremos que la empresa "es" una cultura y no que "tiene" una cultura como algo adjetivo. La cultura de una empresa surge de dentro de la organización, al tratar el líder y los miembros resolver los problemas, en su camino para alcanzar el objetivo para el que se ha constituido el grupo.

Es por ello que algunos autores la definen de la siguiente manera: “La Cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de sus supuestos, creencias, valores que comparten los miembros de una organización y que se usan para guiar su funcionamiento.”

Son diversos los conceptos que sobre Cultura se han construido en el tiempo los autores con formación antropológica y sociológica, dando lugar a interpretaciones y definiciones por otros estudiosos cuando abordan el estudio de la Cultura Organizacional o Corporativa. Todo aquello debe ser transmitido de forma interna como externa, sin olvidar tomar en cuenta que siempre hay miembros nuevos dentro de una organización.

Cuando una persona pasa de una empresa a otra o incluso de un departamento a otro en la misma empresa, siente y experimenta diferencias entre los entornos. Tratar de adaptarse a estos diferentes entornos supone aprender valores nuevos, procesar de formas nuevas la información y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a nuevos entornos se convierte en un hecho común y tal vez siga así en los próximos siglos, aunque la adaptación es difícil, puede entenderse mejor al aprender sobre la cultura organizacional.

La presente investigación surge de la descripción problemática identificada, la misma que fue formulada de la siguiente manera: ¿Cómo influye la Gestión Institucional Participativa basada en el liderazgo transformacional sobre el Clima Organizacional de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipan con sede en el distrito de Pímentel.2015?

El aporte de esta investigación, y mediante el cual tratamos de describir la Gestión Institucional que se desarrolla en la Escuela Profesional de Administración fue: Determinar si la Gestión Institucional participativa basada en el Liderazgo transformador, influye en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan. En tal sentido se precisó como **objeto de estudio**, el proceso de gestión Institucional de la Escuela Profesional de Administración.

Para tal efecto nos planteamos la siguiente hipótesis: **Si** se determina que la Gestión Institucional participativa basada en el Liderazgo transformador, **entonces** se podría suponer que influye en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan. En tal sentido se precisó como **objeto de estudio**, el proceso de gestión Institucional de la Escuela Profesional de Administración.

Para la demostración de este supuesto, formulamos las siguientes tareas específicas a desarrollar.

**En la etapa de la investigación facto-perceptible.**

- Precisar el tipo de gestión institucional que presenta la escuela profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan.
- Determinar la relación que existe entre la gestión institucional basada en el liderazgo transformacional con el Clima organizacional que se visualiza en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan.

El estudio lo estructuramos en tres momentos o capítulos:

- El primer momento es referido al Objeto de la Investigación. En este momento o capítulo realizamos una breve descripción de la ubicación del objeto de estudio, así como un análisis somero histórico tendencial del objeto de investigación y describimos como hemos efectuado la investigación es decir sus métodos y materiales que hemos utilizado, describimos el procedimiento de como construimos el instrumento que hemos utilizado para recoger los datos y el método que hemos utilizado para procesar la información encontrada.
- Un segundo momento o capítulo referido a Antecedentes y bases teóricas: Aquí realizamos un estudio de las etapas factibles perceptibles del objeto de investigación en donde describimos brevemente antecedentes de investigaciones realizadas y las diferentes concepciones que se presentan de la Gestión Institucional y el Clima Organizacional, así como el estudio de los enfoques sobre los diversos tipos de liderazgo que existen.
- En un tercer momento presentamos los resultados y la discusión: haciendo uso de gráficos estadísticos y de interpretación de los mismos damos cuenta como se han procesado y logrado los resultados.

Para desarrollar esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes métodos, entre los que destacamos: Métodos teóricos, como él:

- ♦ ***Método Sistémico - Estructural:*** Permite el análisis del fenómeno al estudiarlo como una realidad integral formada por elementos que interactúan entre sí y cumplen determinadas funciones.
- ♦ ***Análisis Lógico - Histórico:*** Para determinar las tendencias de la enseñanza de la educación física en Perú.
- ♦ ***El Análisis y la Síntesis:*** El análisis permitió descomponer y estudiar el fenómeno en sus partes y cualidades. La síntesis facilitó establecer mentalmente la unión entre las partes, descubrir relaciones y características generales entre los distintos elementos. En este caso permitió un análisis de las exigencias,

partiendo de estas se determinaron los niveles y fases de enseñanza para el tránsito por el de proceso enseñanza - aprendizaje con un enfoque integrador, con relación a qué enseñar y cómo en cada momento del proceso.

***Métodos Empíricos, como:***

- ***Observación.*** Este método se aplicó en sesiones de clases de educación física de base, con la finalidad de obtener información con relación al diseño de sesión de enseñanza aprendizaje, a su ejecución o desarrollo del proceso docente y los pasos metodológicos que se siguen en la enseñanza en los escolares.
- ***Encuesta.*** Se realizó unas encuestas para determinar la información y el conocimiento de los docentes y trabajadores administrativos que laboran en la sede escuela profesional de Administración.

Para el procesamiento de la información se utilizaron **métodos estadísticos** a través de programas de computación como el Excel, el SPS versión 19, etc.

El diagnóstico aportó un amplio grupo de datos que al ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados posibilitaron información sobre la el tipo de Gestión Institucional que practica la Escuela Profesional de Administración y como esta influye en el Clima Organizacional de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan.

## CAPITULO 1

### 1. ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

**1.1. UBICACIÓN.** La Universidad Privada Señor de Sipan, se encuentra ubicada en el distrito de Pimentel.

El **Distrito de Pimentel** es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte de Perú.

Nada hay debidamente establecido sobre el origen del nombre con que se fundó dicho lugar, ni tampoco la razón del cambio de nombre de la referida caleta. Pimentel es un pueblo sin partida de nacimiento, lo mismo que la ciudad de Chiclayo; pero se dice que a cambio de ello existe una hermosa "Carta de Ciudadanía". Lo que se puede aceptar es que Pimentel, antes llamada *Caleta de la Concepción de Chiclayo*, "pampas de Pimentel" y también *Salaverry*, no es población de tiempos milenarios ni tampoco de la época de la conquista española, lo que hace suponer que su existencia data de los primeros años de la República.

Se dice también que muchos años atrás la Caleta de la Concepción de Chiclayo se efectuaban desembarques de mercadería en forma empírica, o sea por medio de bolsas. Luego adquiere el nombre de *Pampas de Pimentel* cuando pasa al grupo empresarial de Virgilio Dall'Orso, empresario italiano de renombre. Luego adquiere categoría de caleta y luego de puerto, para finalmente categorizarse como distrito de Pimentel.

Se afirma que fue descubierto y sondeado por un marino peruano de apellido Pimentel, hermano de un comerciante radicado en Chiclayo y que de continuo efectuaba operaciones portuarias por la citada playa llegando su popularidad entre los moradores de la mencionada caleta de la Concepción de Chiclayo, que los pescadores de ese lugar le dieron su nombre a aquel poblado.

Hasta el gobierno de Ramón Castilla se le llamaba Salaverry a la caleta de la Concepción de Chiclayo, aunque los residentes de la referida playa de pescadores le denominaban siempre Pimentel; pero años después, cuando se fundó el Puerto de Salaverry en la ciudad de Trujillo y a fin de que no se repitiera el mismo apelativo a los dos puertos, convinieron los chiclayanos llamarlo definitivamente Pimentel, como hasta la fecha se le denomina también en las cartas geográficas, textos de geografía del Perú y derroteros de la costa peruana.

Ricardo Pimentel fue teniente primero de la armada nacional, el mismo que ya de capitán de marina localizó al sur del Puerto de San José, a pocas millas de distancia de esta bahía un desembarcadero con mejores condiciones y que fue para los chiclayanos su fondeadero más cercano. El capitán Pimentel fue un hábil náutico y valiente marino. Poco a poco la citada playa de pescadores, a 12 km de Chiclayo, se convirtió en una caleta habilitada para efectuar operaciones de cabotaje, embarcando por ella productos de la ciudad de Chiclayo y recibiendo otros de diversos puertos del litoral peruano, usando para estas actividades los bolsos que, cargados en la playa con granos, chancacas, carbón, arroz, jabón, forrajes, etc., transportaban hasta más allá de la "tasca", donde las embarcaciones nacionales "Adela" los recibieron para conducirlos a su destino, haciendo todas estas manipulaciones en forma empírica, ya que por entonces no se contaban con lanchas, muelle, grúa y otros medios fáciles de navegación.

El presidente coronel Balta, había concedido en sus últimos años de gobierno autorización para que se construyera un ferrocarril de Pimentel a Chiclayo y Lambayeque a una empresa particular, con éxito evidente, dicha vía sólo pudo estrenarse en 1874, durante el gobierno de Manuel Pardo y el mismo que con fecha



7 de julio de 1876 se decretó se abriera el comercio extranjero en la clase de puerto mayor el de Pimentel, igualando así en categoría con los de Eten y Pacasmayo. Dicha empresa no construyó muelle en Pimentel, lo que trajo por consecuencia mucho retraso y deficiencia en las operaciones de embarque y desembarque de mercaderías por dicho puerto; por lo que buen número de comerciantes chiclayanos ocupaban mejor a la Empresa del F.F. C.C. y muelle de Eten que se distinguía por un eficiente servicio. Vino en consecuencia la privatización de los servicios del mencionado ferrocarril por la competencia que le hacía Eten en el año 1903 después de 29 años de servicio. Lo que trajo por consecuencia que la numerosa población urbana, se viera obligada a emigrar de Pimentel, a otros lugares vecinos, en busca de trabajo, quedando convertido dicho puerto en un humilde asiento de pescadores, poblado por hijos del lugar en su mayor parte.

Se debe mencionar que la familia Dall'orso, otrora propietaria de las Pampas de Pimentel, hizo una serie de concesiones territoriales a escuelas e instituciones de la ciudad, a través de la familia heredera Zoeger Dall'orso y la firma Victoria viuda de Virgilio Dall'orso. Concesiones que ayudaron al desarrollo del distrito, revalorando los terrenos del nuevo puerto de la ciudad de Chiclayo. El colegio Elías Aguirre y el gran Colegio San Agustín forman parte de la gran lista de generosas concesiones en el distrito de Pimentel. Lo mismo se hizo en la zona del muelle de Pimentel, así como a lo largo de la carretera a Chiclayo.

En el año 1911 Salvador Gutiérrez copropietario y gerente de la Hacienda Pomalca llevó a cabo las primeras gestiones para implantar un ferrocarril y muelle de Pimentel a Chiclayo y Pucallá, el cual al obtener la concesión se constituyó la Sociedad Anónima Compañía del Ferrocarril y Muelle de Pimentel. En setiembre de 1914 durante el gobierno provisorio del general Benavides, fue un acontecimiento memorable, fecha en que se puso en actividad la locomotora y que unió el referido puerto con Chiclayo. Familias chiclayanas como de La Piedra, Dall'orso y otros benefactores hicieron posible dicho anhelo lambayecano. Esto fue un suceso regional y un nuevo hito de progreso considerada como una obra de gran trascendencia para el resurgimiento de Lambayeque. Germán Gorbitz, Gerente de

la Compañía Ferrocarrilera y Bernardo Pelny, constructor de la obra fueron considerados como patriotas y bienhechores del progreso del Departamento de Lambayeque. Todo ello trajo por consecuencia el mejoramiento de vida para el citado puerto y aumentó el volumen de importación y exportación de mercadería en el departamento.

Este muelle tiene 750 m de longitud, ubicado justo frente al gran Hotel de la familia Dall'orso, tuvo toda clase de implementos para la rápida manipulación de embarque y desembarque de mercadería por dicho muelle. Tuvo estaciones, desvíos, alcantarilla, desagüe, factoría, etc., y tenían personal especializado para ello. Llegaban vapores directos de EE. UU. de Norte América, Europa, Japón, Chile, etc. En 1920 el gobierno de Augusto B. Leguía con la ley 4047 se expidió a Puerto Mayor, constituyendo un acontecimiento regional celebrándose con muchas fiestas y mucho júbilo por parte de pimenteleños y chiclayanos. Este nuevo rango hizo que diarios y revistas comentaran: "Pimentel uno de los más bonitos y pintorescos balnearios de la costa del Perú".

La revista "Variedades" la calificaba como el mejor balneario del norte del Perú y el Puerto mayor de más movimiento en cuanto a su importación y exportación de toda clase de mercaderías que iguala a los más importantes puertos de esa categoría en nuestro litoral peruano, pues producía grandes rendimientos al fisco por concepto de derechos de importación, exportación y otros gravámenes que recordaba diariamente la Aduana de Pimentel. La implementación de la Compañía Ferrocarrilera de Pimentel a Pucalá trajo por consecuencia el progreso y una mejor vida para el referido balneario y el resurgimiento comercial del departamento de Lambayeque. La población de dicho puerto aumentó considerablemente y la vida mejoró en todo orden, como lo urbano, la industria y el trabajo. Construyéndose hermosas casas residenciales cerca de la ribera del mar, se reconstruyeron muchas casas con material noble y desaparecieron poco a poco las edificaciones de quincha. En el populoso barrio conocido hasta la fecha como "Alto Perú" se pavimentaron muchas calzadas con piedra de canto rodado y se construyeron veredas de cemento corrido y de loceta. Con la ley N° 4155 que tuvo su origen en el segundo Congreso

Regional del Norte presidido por Alejandro Leguía Álvarez, el Congreso de la República aprobó la creación del Distrito de Pimentel en la Provincia de Chiclayo con fecha 18 de octubre de 1920.

El distrito fue creado por iniciativa del Congreso Regional del Norte, mediante la Ley N° 4155 del 18 de octubre de 1920, en el gobierno del Presidente Augusto Leguía.

Después de no poder desembarcar los cruceros Bremen (2004) y Diamant (2007), autorizaron la inversión de 8,2 millones de nuevos soles en el muelle en 2011.

Abarca una superficie de 66,53 km<sup>2</sup> Su relieve es llano, con suaves ondulaciones, encontrándose pequeños cerros como Pimentel y El Molino. Sus playas son bajas y arenosas.

Su clima es templado, con moderado calor al medio día, atemperado por suaves vientos y por la cercanía del mar. Normalmente no caen lluvias.

Presenta suelos aptos para el cultivo, además de pastos naturales y tierras eriazas de característica salitrosa.

Su flora es rala y formada por especies de poca altura, siendo escasa en las cercanías del mar. Tenemos hierbas pequeñas como el melón de oso, el moco de pavo, la verbena, la amapola, la malva, la pluma de garza y otras más.

Su fauna terrestre es escasa, predomina más la marítima con abundantes variedades de peces, crustáceos y mamíferos marinos.

Las principales poblaciones del distrito de Pimentel son:

- Urbanización "Victor Raul Haya de la Torre" (zona norte de Pimentel).
- Urbanización "los pescadores" (continuo urbano de Chiclayo).
- Urbanización "La Plata" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).

- Urbanización "La Pradera" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "Las Dunas I etapa" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "Las Dunas II etapa" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "Las Dunas III etapa" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "Las Dunas IV etapa" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "Las Dunas V etapa" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "Las Dunas VI etapa" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Residencial "Alameda Country Club" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "La Encalada" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "7 de agosto" (exclusiva urbanización)
- Urbanización "San Agustín" (continuo urbano de Chiclayo).
- Urbanización "Los Sauces" (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "industrial" de Chiclayo (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urbanización "El Oro" (continuo Urbano de Chiclayo).
- Urbanización "Las Garzas" (continuo Urbano de Chiclayo).
- P.J. "Villa Santuario De La Paz" (continuo Urbano de Chiclayo).
- Complejo Habitacional Victoria Viuda de Dall'orso (continuo urbano de Chiclayo).
- Complejo Habitacional Urbanización Fermín Ávila Morón (continuo urbano de Chiclayo)
- Cerropón (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo). (Este pueblo joven pertenece al distrito de Chiclayo al igual que la urbanización Las Brisas).
- La Garita (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo).
- Urb. Las Villas de Chiclayo

- Urb. Sol de Pimentel
- Anexos del distrito
  - Pte. Escorbe (anexo).
  - San Carlos (anexo).
  - San Doloroso (anexo).
  - San Félix (anexo).
  - Santa Lucía (anexo).
  - Balneario Pueblo de Pimentel: Playa que se encuentra a 2km de la Urbanización Las Dunas.

Según censo de 2007 el *distrito de Pimentel* tuvo una población de 32,346 habitantes, lo que puede triplicar en pocos años debido al boom inmobiliario que se está efectuando en el distrito esto se debe al crecimiento oeste de la ciudad de Chiclayo.

*Pimentel* es un distrito singular; dista el balneario de la plaza de armas del centro de Chiclayo 12 Km, sin embargo en la carretera se encuentran diversas urbanizaciones y centros poblados, colegios y universidades de la ciudad de Chiclayo, por lo tanto es una conurbación real con Chiclayo, el distrito crece y es el que más va a crecer urbanísticamente.

La Garita (continuo urbano de la ciudad de Chiclayo). En este centro poblado se encuentra ubicada la Universidad Privada Señor de Sipán.

La **Universidad Señor de Sipán** (USS) ubicada en el distrito de Pimentel de la Provincia de Chiclayo, Perú, es una de las más importantes y comprometidas instituciones de educación superior del norte del país.

Cuenta con una población de 15,830 estudiantes en sus programas de pregrado y posgrado, 652 docentes y es una de las 20 mejores universidades del Perú según el ranking de la prestigiosa revista América Economía.

La USS fue creada por el Consejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades (CONAFU) el 5 de julio de 1999, según resolución N.º 575-99-CONAFU. Inició su funcionamiento en abril del año 2000 con 5 carreras profesionales. Actualmente cuenta con 5 Facultades y 20 Carreras Profesionales. Para el año 2015 la USS ha pasado por 03 Evaluaciones Externas por la Agencia Evaluadora AECEDU, para el proceso de ACREDITACIÓN con el SINEACE de las CARRERAS PROFESIONALES DE PSICOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD, Obteniendo a la fecha la Acreditación de la Escuela Profesional del Psicología, mediante Resolución del SINEACE N° 0163-2015-SINEACE/CDAH-P, de fecha 21 de diciembre del 2015, por un periodo de 03 años. Asimismo para el año 2016 la USS ha pasado por 02 Evaluaciones Externas por la Agencia Evaluadora AECEDU, para el proceso de ACREDITACIÓN con el SINEACE de las CARRERAS PROFESIONALES DE DERECHO E INGENIERÍA DE SISTEMAS, Obteniendo opinión favorable en el Proceso de Evaluación Externa.

El 05 de febrero del 2016 el Dr. Sandro Alberto Paz Collado, Director de Evaluación y Acreditación (DEA ESU), en representación de la presidenta del SINEACE realizó la entrega del Certificado y símbolo de calidad educativa a la ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA, siendo esta la primera en recibir esta mención en la Región Lambayeque.

El día 11 de agosto del 2016, la comunidad universitaria en pleno de la USS, recibió con algarabía y satisfacción la acreditación de sus Escuelas Profesionales de Administración y Contabilidad, por parte del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

La Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc del SINEACE N.º 083-2016-SINEACE/CDAH-P, publicada en el Diario Oficial El Peruano el día 11 de agosto del presente año, en su parte resolutive expresa: “Oficializar los acuerdos N.º 098-2016-CDAH y 099-2016-CDAH, de sesión de fecha 04 de agosto 2016 del Consejo Directivo Ad Hoc, mediante las cuales se otorga Acreditación a

las Carreras de Contabilidad y Administración, respectivamente de la Universidad Señor de Sipán, con una vigencia de tres (03) años, contados a partir de la publicación de la presente resolución”.

El día 24 de mayo del 2016, la comunidad universitaria USS, recibió con algarabía y satisfacción la acreditación de sus Escuelas Profesionales de Derecho e Ingeniería de Sistemas, por parte del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc del SINEACE N.º 0206-2017-SINEACE/CDAH-P y 0208-2017-SINEACE/CDAH-P, publicada en el Diario Oficial El Peruano el día 24 de mayo del presente año, en su parte resolutive expresa: “Oficializar la Acreditación a las Carreras de Derecho e Ingeniería de Sistemas de la Universidad Señor de Sipán, con una vigencia de tres (3) años, contados a partir de la publicación de la presente resolución.

La Universidad Señor de Sipán cuenta con 19 carreras profesionales divididas en 5 facultades.

### **Pregrado presencial**

|                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| Facultad de Ciencias de la Salud   | • Medicina Humana          |
|                                    | • Estomatología            |
|                                    | • Enfermería               |
|                                    | • <b>Administración*</b>   |
| Facultad de Ciencias Empresariales | • <b>Contabilidad*</b>     |
|                                    | • Negocios Internacionales |
|                                    | • Turismo y Negocios       |
|                                    | • <b>Derecho*</b>          |
| Facultad de Derecho                |                            |
| Facultad de Humanidades            | • Artes y Diseño Gráfico   |
|                                    | Empresarial                |

Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo

- Ciencias de la Comunicación
- **Psicología\***
- Trabajo Social
- Arquitectura
- Ingeniería AgroIndustrial y Comercio Exterior
- Ingeniería Civil
- **Ingeniería Sistemas\***
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Mecánica Eléctrica
- Ingeniería Económica

**(\*) Carreras acreditadas por SINEACE.**

Programa de Educación a Distancia, (B-Learning) integra los beneficios de la educación virtual con clases presenciales permitiéndole al estudiante convertirse en un profesional más competitivo sin alterar tu ritmo de vida, cumpliendo con estándares de calidad dispuestos por la Ley Universitaria 30220.

### **Pregrado Virtual**

Facultad de Ciencias Empresariales

- **Administración\***
- **Contabilidad\***
- Administración Pública

Facultad de Derecho

- **Derecho\***

Facultad de Humanidades

- **Psicología\***

Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo

- **Ingeniería de Sistemas\***
- Ingeniería Industrial

**(\*) Carreras acreditadas por SINEACE.**



Cuenta asimismo con Programa de Formación Profesional para Gente con Experiencia dirigido a personas con estudios secundarios completos, de 24 años a más (mínimo con 2 años de experiencia laboral acumulados al inicio del proceso de matrícula), donde el estudiante puede encontrar un equilibrio entre los estudios, el trabajo y la familia, llevando cursos presenciales en donde su experiencia laboral enriquece el modelo de enseñanza basado en la Andragogía.

### **CARRERAS EN CHICLAYO**

|  |   |
|--|---|
| Facultad de Ciencias Empresariales               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administración*</b></li> <li>• <b>Contabilidad*</b></li> </ul>          |
| Facultad de Derecho                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Derecho*</b></li> </ul>   |
| Facultad de Humanidades                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Psicología*</b></li> </ul>  |
| Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ingeniería de Sistemas*</b></li> <li>• Ingeniería Industrial</li> </ul> |

**(\*) Carreras acreditadas por SINEACE.**

Comprometidos con la formación integral de los futuros líderes organizacionales, el objetivo de la Escuela de Posgrado de la USS es balancear contenidos que aporten lo último y mejor del conocimiento científico con destacadas prácticas y estrategias corporativas, ofreciendo exitosos programas de maestrías, doctorados, diplomados y cursos de educación ejecutiva.

### **CHICLAYO**

|            |   |
|------------|---|
| Doctorado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctorado en Ciencias de la Educación</li> <li>• Maestría en Derecho Notarial</li> </ul>         |
| Maestrías  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Tributación Nacional e Internacional</li> <li>• Maestría en Estomatología</li> </ul> |
| Diplomados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en Gestión Pública</li> </ul>  |

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| Educación<br>Ejecutiva | • | Diplomado en Gestión de Proyectos y Preparación para la Certificación PMP |
|                        | • | Diplomado en Comercio Exterior y Negocios Globales                        |
|                        | • | Curso Taller: Marketing y Ventas  |
|                        | • | Curso Taller: E-Marketing, Redes Sociales y Performance Metrics           |
|                        | • | Curso Taller: Gerencia Estratégica de Equipos de Alto Desempeño           |

## 1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA.

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc, los cuales gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo.

Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo.

Una primera evidencia de esto, se puede demostrar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.c (Estrada, 2007).

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los lideres evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad.

A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

A continuación, algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo descritos por Estrada (2007):

- “Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”
- “Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”
- “En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual.

Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían.

Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se

presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el experto en liderazgo presidencial y biógrafo **James MacGregor Burns**. Según Burns, el liderazgo transformacional puede ser visto cuando “los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación”. A través de la fuerza de su visión y de la personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus seguidores para cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones y trabajar en pro de objetivos comunes.

Más tarde, el investigador **Bernard M. Bass** desarrolló las ideas originales de Burns y elaboró lo que hoy se conoce como Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Según Bass, el liderazgo transformacional puede ser definido en base al impacto que tiene sobre los seguidores. Los líderes transformacionales ganan la confianza, el respeto y la admiración de sus seguidores.

### **1.3. COMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERISTICAS TIENE**

En la Universidad Privada Señor de Sipan las observaciones empíricas efectuadas en la Facultad de Ciencias Empresariales y particularmente en la Escuela Profesional de Administración permitieron identificar distintas manifestaciones en cuanto a los procesos de Gestión Educativa: Institucional, Pedagógica y Administrativa, la misma que detallamos a continuación.

En cuanto al clima institucional este se manifiesta por egoísmo, individualismo e indiferencia, por un clima de tensión permanente e inseguridad en el puesto de trabajo, lo que imposibilita el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a los procesos de Planeamiento Dirección, Ejecución y Control de los procesos estos son percibidos como muy burocráticos, con una gestión de estos procesos jerárquicos y verticales que genera controversias y ansiedad en la atención de los requerimientos de estudiantes y docentes. Tipo de gestión que despersonaliza las relaciones al interior de la institución.

Se aprecia así mismo que la Escuela Profesional aplica un enfoque de gestión de tipo gerencial.

#### **1.4. DESCRIPCION DETALLADA DE LA METODOLOGIA EMPLEADA**

La investigación requirió de los siguientes procedimientos para llevar a cabo la investigación:

Una primera tarea fue la de obtener la autorización correspondiente del Director de la Escuela de Administración para poder ejecutar la investigación.

El tipo de investigación es Básica o Sustantiva, descriptiva – explicativa la cual nos ha permitido identificar el tipo de gestión institucional que se practica en la Escuela Profesional de Administración.

El diseño utilizado fue el de pre prueba con un solo grupo, el mismo que sirvió para identificar el tipo de gestión institucional que se practica en la mencionada Escuela Profesional.

Para la identificación del tipo de gestión institucional de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan, se utilizó como instrumento un

cuestionario el mismo que para su elaboración siguió los procedimientos que a continuación detallamos:

La construcción del instrumento para medir las dimensiones de la gestión institucional participativa fue una tarea poco complicada, debido a que se debe ser muy claro en la construcción y redacción de los ítems, ya que por lo general, las personas que se desempeñan en puestos docentes y administrativos y que responderán al instrumento, cuentan con un nivel cultural alto y sus estudios en su mayoría son profesionales o técnicos profesionales.

La construcción del Instrumento de Gestión Institucional Participativa (GIP) comprendió cuatro fases, las mismas que se explican a continuación:

### ***1. Primera fase: Revisión de instrumentos***

Previo a la construcción del instrumento, llevamos a cabo una investigación en cuestionarios validados y fiables en la literatura referente a la cultura organizacional, con el fin de determinar si el cuestionario podría ser utilizado para nuestra investigación.

En una primera etapa se revisaron diversos cuestionarios utilizados para la medición de la gestión institucional participativa basada en el liderazgo transformacional en las organizaciones.

En la revisión de instrumentos para la medición de la gestión institucional encontramos diferentes cuestionarios (Alvarado y García, 1994; Bonavía y Quintanilla, 1996; Brown y Leigh, 1996; Cameron y Quinn, 1991; Chin, Pun, Ho y Lau, 2002; Cooke y Rousseau, 1988; Denison, 2001; Garmendia, 1994; López y Morales, 1998; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Marcone Trigo y Martín del Buey, 2003; Perazzo, 2000; Reigle, 2001; Tucker, McCoy y Evans, 2004; Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicki, Spaltro, Jesuino, Gonzalves, Pitariu, Honrad, Peiró, González-Romá y

Turnipseed, 1999).

## **2. Segunda Fase: Revisión y redacción de ítems.**

Efectuado el análisis de los instrumentos relacionados con los temas de gestión institucional y clima organizacional, podemos concluir que algunas de las dimensiones y/o factores que se destacan en los instrumentos de gestión institucional tienen que ver con aspectos sensibles y supuestos. Se señalan variables como la identificación del trabajador con la empresa, el liderazgo, la satisfacción, la participación, la comunicación, las relaciones interpersonales, la formación, la motivación, el clima y el medio ambiente. Los instrumentos referidos al clima institucional contemplan el análisis de variables internas y externas que tienen que ver con las empresas, como lo son el perfil de la empresa, el perfil del empresario, las funciones operativas de la empresa, y las políticas gubernamentales. Sin embargo, en el ámbito de las Escuelas Profesionales de las Facultades de la Universidades, no existe un instrumento que nos permita obtener evidencias de los diversos aspectos implícitos en la gestión institucional basándonos en el liderazgo transformacional, y la mayoría de las investigaciones en estos temas se enfoca sobre todo a la comprobación de modelos ya elaborados, por lo tanto decidimos, la construcción del Instrumento de Gestión Institucional Participativa. (GIP).

De acuerdo con la revisión de las investigaciones empíricas y los instrumentos, hemos decidido para nuestro análisis de las dimensiones que influyen en la Gestión Institucional Participativa, incluir las siguientes dimensiones de Gestión Institucional: **Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos, Capacidades Directivas**

Definidas las dimensiones de la GIP, hemos continuado con la redacción de los ítems, pretendiendo que éstos fueran lo más claro posible, redactándolos en forma bien definida para que su comprensión fuera sencilla por parte de los encuestados, evitando así, que los ítems pudieran ser interpretados de diversas maneras y además identificar el uso de ciertas palabras que pudieran no ser comprendidas por los

sujetos a los que se les aplicaría la escala, en este caso, los trabajadores docentes y administrativos de la escuela profesional de Administración .

Los ítems fueron agrupados en diversas dimensiones con lo que pretendimos, que todos los ítems que explicaran una misma variable estuvieran juntos y así tener una mayor validez convergente y divergente, que si estuvieran mezclados (Schriesbein y Denisi, 1980; Franke, 1997 en Morales, Urosa y Blanco, 2003).

**TABLA 1: AGRUPACION DE ITEMS DE LAS DIMENSIONES DE LA GESTION INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA**

| <b>DIMENSION/F<br/>ACTOR</b>     | <b>ITEM</b>   |
|----------------------------------|---|
| <b>IDENTIDAD</b>                 | 1. Conozco la misión de la escuela y trabajo por ella.  |
|                                  | 2. La visión de la escuela es clara y precisa.  |
|                                  | 3. Conozco los objetivos de la escuela.   |
|                                  | 4. Conozco la historia de la escuela y sus logros más importantes   |
|                                  | 7. Me siento identificado(a) plenamente con la escuela de administración.   |
| <b>CALIDAD</b>                   | 5. Los valores de la escuela son respetados y guían nuestra vida laboral y personal.  |
|                                  | 8. Las metas y objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados.   |
|                                  | 9. El personal que labora en la escuela reconoce que la escuela tiene resultados superiores con respecto a otras escuelas de la Facultad.       |
|                                  | 10. El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de eficiencia. |
|                                  | 11. La tecnología utilizada en la escuela está dirigida al logro de los objetivos.  |
|                                  | 12. La mejora de la calidad en la empresa está relacionada con la tecnología utilizada  |
|                                  | 13. La preparación de los directivos de la escuela es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.                            |
| <b>COMUNICACIONES</b>            | 6. En la escuela existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.                                 |
|                                  | 14. Los programas de calidad de la escuela funcionan adecuadamente  |
|                                  | 15. La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo.   |
|                                  | 16. En la escuela valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.                |
|                                  | 17. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.                      |
|                                  | 18. En la escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.  |
|                                  | 19. La escuela se preocupa porque yo esté actualizado.  |
|                                  | 20. Todos los departamentos de la escuela trabajamos como un sólo equipo.   |
| <b>CONTRIBUCION<br/>PERSONAL</b> | 21. Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.   |
|                                  | 22. Me siento muy útil en el trabajo.   |
|                                  | 23. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia  |
|                                  | 24. Me siento pieza clave en la organización de la escuela  |
|                                  | 25. El trabajo que hago es muy valioso para la escuela.   |



|  |  |
|--|--|
| <b>RECONOCIMIENTO<br/>E IDENTIFICACION</b> | 26. Siento que mi trabajo es reconocido.   |
|  | 27. Mis compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.                            |
|  | 28. La escuela reconoce el significado de la contribución que hago.  |
|  | 29. Los incentivos económicos que nos proporciona la escuela son adecuados.  |
|  | 30. Me siento realizado al trabajar en esta escuela profesional.   |
|  | 31. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la escuela.                          |
| <b>CAPACIDADES<br/>DIRECTIVAS</b>          | 32. Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.  |
|  | 33. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.                           |
|  | 34. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes. |
|  | 35. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores   |

El instrumento de (GIP) consta de un solo apartado, los cuales comprenden las dimensiones de Gestión Institucional Participativa: Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos, Capacidades Directivas. Por último, con el análisis del juicio de expertos se eliminaron ítems, por lo que el instrumento quedó reducido a 35 ítems, siendo eliminados diez ítems.

En un inicio, el instrumento fue presentado a un grupo de expertos (administradores e investigadores) para la validez de contenido. La validez de contenido es un juicio lógico sobre la correspondencia existente entre lo que se quiere medir y lo que se incluye en el instrumento. No se determina numéricamente, sino que resulta del juicio de expertos que analizan la representatividad de los ítems en relación con las áreas de contenido y la relevancia de los sujetos a medir. El instrumento original contenía 55 ítems y 8 dimensiones, los primeros sufrieron algunas modificaciones de contenido y se agregaron algunos nuevos, por lo que respecta a las dimensiones, únicamente se unieron los ítems de las dimensiones de reconocimientos e incentivos, por lo que la versión definitiva del instrumentos de GIP, comprende 35 ítems ubicados en 6 dimensiones, todo estos cambios fueron llevados a cabo por recomendación del grupo de expertos.

La escala utilizada en el instrumento de GIP para los ítems fue de tipo Likert, la decisión de utilizar una escala tipo Likert fue en virtud de que este tipo de escalas han sido prioritariamente utilizadas en los instrumentos elaborados para evaluar, la

Gestión Institucional, aunado a que este tipo de escala verifica la unidimensionalidad, es decir, que todos los ítems son indicadores del mismo rasgo.

### ***3. Tercera fase: Aplicación piloto***

Construido el instrumento inicial y una vez revisado por los expertos, efectuamos la aplicación del mismo como prueba piloto, con la finalidad de visualizar y observar cómo se comportaba éste, si su contenido era sencillo de comprender y si los encuestados no tenían problemas al responder a los diferentes cuestionamientos, de esta manera estuvimos atentos a los comentarios y sugerencias que fueron vertidas por los docentes y trabajadores administrativos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan que contestaron el cuestionario piloto del Instrumento de Gestión Institucional Participativa (GIP).

Seleccionamos a 10 trabajadores entre docentes y administrativos de la Escuela Profesional de Administración. En general, los encuestados contestaron que los ítems eran comprensibles, siendo el lenguaje empleado el adecuado, así como la claridad de la hoja de instrucciones al inicio del cuestionario. El tiempo de llenado del instrumento fue de aproximadamente de 20 minutos.

En cuanto al contenido de los ítems, el instrumento no sufrió cambios, así el instrumento de GIP quedó estructurado de acuerdo a la versión que definimos una vez analizados los comentarios de los especialistas.

La fiabilidad del instrumento de GIP medido por el coeficiente Alpha Cronbach en esta prueba piloto, fue de .906 para las dimensiones de Gestión Institucional Participativa, coeficientes considerados como muy significativo que nos permitió llevar a cabo la aplicación del instrumento.

### ***4 Cuarta fase: Versión final del instrumento***

Realizada la prueba piloto del instrumento de GIP, procedimos a aplicar el mismo

a una muestra constituida por 64 trabajadores entre docentes y administrativos que laboran en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan que laboran bajo el régimen del D.S. 276 y otros como contratados (CAS). Con el fin de corroborar la validez y fiabilidad del instrumento de GIP, llevamos a cabo el cálculo de la fiabilidad y valides mediante el coeficiente Alpha Cronbach. El análisis estadístico se llevó a cabo con el programa estadístico SPSS en su versión 19.0. En definitiva, la evaluación global de los criterios demostró que el instrumento es un instrumento fiable y válido, superando satisfactoriamente las puntuaciones establecidas.

Una vez obtenidos los seis factores que agrupan los ítems de Cultura Organizacional realizamos el cálculo del análisis de fiabilidad mediante el Alpha Cronbach de cada una de las dimensiones.

La **Tabla 2** nos permite confirmar que los índices de fiabilidad son satisfactorios, dentro de la variable de Cultura Organizacional la dimensión que obtuvo el mayor coeficiente de fiabilidad fue la de *Capacidades Directivas* al tener un coeficiente Alpha de 0.933 y la variable con menor coeficiente fue *Identidad* siendo de 0.760. El coeficiente Alpha Cronbach del total de los 35 ítems considerados en la Gestión Institucional Participativa fue de 0.830, el cual consideramos como alto.

**TABLA 2: INDICE DE FIABILIDAD POR DIMENSIONES**

| DIMENSIONES O FACTORES             | N° DE ITEMS | ALFA DE CROMBACH |
|------------------------------------|-------------|------------------|
| 1. IDENTIDAD                       | 5           | .760             |
| 2. CALIDAD                         | 7           | .821             |
| 3. COMUNICACIONES                  | 8           | .888             |
| 4. CONTRIBUCION PERSONAL           | 5           | .771             |
| 5. RECONOCIMIENTO E IDENTIFICACION | 6           | .811             |
| 6. CAPACIDADES DIRECTIVAS          | 4           | .933             |
| <b>TOTAL PROMEDIO</b>              | <b>35</b>   | <b>.830</b>      |

Finalmente, el análisis de fiabilidad, utilizando el coeficiente Alpha Cronbach fue de 0.830 para nuestra variable Gestión Institucional.

## **CAPITULO 2**

### **2. ANTECEDENTES Y BASE TEORICA**

#### **2.1. ANTECEDENTES TEORICOS**

**Ledy Alejandra Gallegos Manrique** egresada de la Universidad San Agustín de Arequipa, presenta su tesis titulada: INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SABANDIA. En la misma manifiesta que existe una débil y frágil cultura organizacional que repercute desfavorablemente en su imagen y mala calidad del servicio que brinda a sus pobladores en el año 2002.

La segunda tesis, se realizó en el año 2005 por la Bachiller Hermelinda Apaza Quispe y lleva como título: “COMUNICACIÓN, IDENTIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA”. En este trabajo de investigación se vio una Gestión ineficaz de Comunicación en la Municipalidad Provincial de Arequipa, la cual inevitablemente incidió en su competitividad Organizacional, lo que generó desconfianza en el personal administrativos, al igual que en la mayoría de los vecinos que desaprobaron la Gestión de ese año. Los resultados demuestran que la Gestión de Comunicación es indispensable para cualquier empresa tanto pública como privada, para su identificación tanto para conocer de sus fortalezas, oportunidades o riesgos y de su propia planificación para lograr definir su identidad Corporativa la que sin duda influirá en su Competitividad Organizacional.

#### **2.2. BASE TEORICA**

### 2.2.1. GESTION INSTITUCIONAL

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

Desde la perspectiva propuesta, es preciso distinguir la gestión educativa de la gestión escolar para ubicar, a través de una breve caracterización, los modelos de planificación escolar vigentes en la Argentina en las últimas décadas.

En este marco se hará posible analizar el lugar que tiene la planificación en las perspectivas actuales de gestión escolar para, finalmente, hacer referencia a una de las herramientas clave de la gestión de instituciones educativas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

#### 2.2.1.1. GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR

El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la **gestión educativa** y la **gestión escolar**. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de

gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa,

para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

#### **2.2.1.2. ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

La planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan.

Las denominadas **metodologías de planificación** comenzaron a tener un gran desarrollo desde la década del 60, tanto en el nivel nacional como en el institucional. A partir de 1960 y hasta 1970, aproximadamente, imperó el hoy llamado **modelo clásico o normativo de planificación**. Este modelo se basaba en un esquema racional cuya metodología incluía el desarrollo de sucesivas etapas de acción:

- la fijación de objetivos, para saber qué era lo que se quería lograr;
- la realización de un diagnóstico, de modo tal de conocer los problemas existentes;
- el diseño y la programación de las acciones a ejecutar;
- la ejecución de acciones tendientes a modificar la realidad conocida;
- la evaluación del impacto que dichas acciones podrían tener.

A partir de la década del 70, el modelo normativo de planificación entró en crisis, ya que resultó poco adecuado para enfrentar las incertidumbres, los imprevistos y las peculiaridades propios de la práctica pedagógica y presentes en toda institución escolar. En muchísimos casos, las planificaciones realizadas por las autoridades no pudieron concretarse debido a su dificultad para ajustarse a los cambios o conflictos no previstos.

Esta situación originó la necesidad de pensar otras formas de planificación que auxiliaran la gestión educativa y escolar proporcionando estrategias adecuadas que dieran soluciones concretas a los problemas específicos de las instituciones en particular. Así, comenzó a gestionarse el modelo de planificación **estratégico-situacional**, que actualmente es promovido desde diversos ámbitos académicos y políticos.

La principal diferencia que el modelo de planificación estratégica tiene con el anterior es que apunta a pensar acciones basadas en la realidad de cada institución en particular, en un momento dado, dando prioridad a aquellas acciones, medidas o directrices de acuerdo con la importancia asignada a los problemas presentes. Ya no se trata de resolver todo a la vez y no se pretenden soluciones globales. Por el contrario, se intenta fijar una estrategia que enfoque varias prioridades y que promueva avances continuos, aunque pequeños.

De todos modos, en este modelo resulta también necesario fijar ciertas situaciones "ideales" que funcionen como objetivos o metas y que generen la toma de decisiones. Pero si bien estos ideales guían las acciones ejecutadas por la conducción, el énfasis está puesto en la realidad concreta de cada institución, en sus ritmos y rutinas, que son los que definen la identidad de cada establecimiento.

No obstante, habrá que tener en cuenta que promover el planeamiento estratégico-situacional en un plano mayor que el escolar -en los niveles centrales del gobierno de un sistema educativo- acarrea el riesgo de perder la visión del conjunto del sistema, que era una de las mayores virtudes de los diagnósticos propios del modelo



clásico de planificación. El diagnóstico de un sistema educativo en su conjunto (en el nivel nacional, provincial o municipal) permite obtener una especie de mapa de la oferta del sistema que facilita a la autoridad política tomar medidas que compensen situaciones de desigualdad educativa donde éstas fueran detectadas.

### **2.2.2. EL PROYECTO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL**

En el marco del modelo de planificación estratégico-situacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida cotidiana de las escuelas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

Esta herramienta esencial de la gestión escolar incluye **objetivos, valores, metas e intenciones** fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único. Así, todo Proyecto Pedagógico Institucional se halla influenciado por la situación específica de la zona, el municipio o la provincia, e incluso por el lugar que éstos ocupan en la nación.

El Proyecto Pedagógico Institucional puede definirse como un "**contrato**" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común. Debe ser pensado como el resultado del consenso surgido entre los miembros de una institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes. El resultado de este trabajo inicial de relevamiento, análisis y discusión será la elaboración de un documento que contenga un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que apunten a fomentar el cambio institucional. En todos los casos, se pretende alcanzar una situación ideal a partir de la ejecución de las acciones implicadas en el Proyecto Pedagógico Institucional, tomando como punto de partida la realidad institucional existente.

En el modelo tradicional, el rol de los miembros de cada institución escolar consistió en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en otras instancias ajenas a la institución. En cambio, una de las condiciones para que todo Proyecto Pedagógico Institucional se constituya en una verdadera herramienta de la gestión escolar es que en su definición tengan una activa participación los miembros de la escuela, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo.

Es deseable que al menos en dos campos se encuentre interés para la reflexión: - cómo instrumentar estrategias de planeamiento planteadas en la realidad concreta de las instituciones, y - cómo favorecer así una gestión eficaz y democrática.

En primer lugar, es importante precisar que las instancias participativas contempladas en el modelo estratégico-situacional no resultarán factibles si existen limitaciones estructurales que afecten el desarrollo elemental de la acción educativa en la institución de que se trate. Es aquí donde el papel del Estado resulta central para garantizar el derecho de la población a la educación, como lo establece la Constitución Nacional: es necesario proporcionar los recursos financieros, operativos y de capacitación para que los miembros de las instituciones educativas sepan cómo participar en los procesos de gestión escolar a través de herramientas pertinentes como, por ejemplo, el Proyecto Pedagógico Institucional.

En segundo lugar, puede resultar válido reivindicar algunos de los planteos más tradicionales realizados en el área de la planificación en el sentido de que, para garantizar las situaciones de igualdad educativa, se requiere el conocimiento global de la oferta del sistema de educación del país. Ese conocimiento será provisto por las instancias de diagnóstico del nivel educativo general, lo que permitiría una programación de la política educativa en función de las necesidades detectadas. Sólo conociendo el contexto social en el que funcionan las instituciones educativas será posible aplicar las acciones de planificación a los procesos de enseñanza y

aprendizaje en el nivel operativo (institucional) donde actúan los educadores, a través de la participación activa y eficaz de éstos.

**2.2.3. DIMENSIONES DE LA GESTION INSTITUCIONAL** Las dimensiones de la Gestión Institucional son:

- Dimensión Gestión Educativa
- Dimensión curricular
- Dimensión pedagógica
- Dimensión investigativa

En este apartado se espera establecer, a través de la revisión de las diferentes dimensiones, los enfoques que el proyecto favorecerá. Fundamentalmente, se busca con este análisis hacer conscientes de las decisiones tanto de gestión, como del currículum, así como las posibilidades de abrirse a dimensiones vinculadas directamente con el aula y la investigación de la acción. Dentro de estas dimensiones distinguimos como indicadores a los siguientes: **Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos, Capacidades Directivas**

#### **2.2.3.1. Dimensión Gestión Educativa**

##### **Gestión estratégica**

La propuesta o proyecto de intervención curricular deben articularse con los aspectos esenciales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), como son la misión, visión institucional, los valores compartidos, los operativos a unos principios y planes de mejoramiento, de modo de contextualizar los procesos.

##### **Liderazgo pedagógico**

Se considera que el papel docente y directivo ha de ser cultural, profesional y pedagógico de modo que su quehacer responda a las necesidades socio-cognitivas de la comunidad con la que trabaja.

El liderazgo es una capacidad que se va adquiriendo y desarrollando mediante la relación interpersonal. *“Mediante el liderazgo se ejerce influencia sobre una persona o un grupo, para poder desarrollar lo que se busca en una situación específica. La influencia es una transacción que se lleva a cabo de manera intencional, buscando modificar el comportamiento de las personas y su colaboración”* (Tetay, 1995).

En este sentido, el denominado Liderazgo Instruccional plantea cinco dimensiones:

1. *Del proyecto de dirección:* que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
2. *De la instrucción:* que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum.
3. *De la formación:* para asesorar, orientar y apoyar al profesorado desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
4. *De la interacción y de las relaciones humanas:* importante para promover un clima positivo y ordenado de aprendizaje.
5. *De la evaluación:* espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos.

Propuesta de actividades:

Fundamentar parte de la propuesta de intervención curricular y /o pedagógica con la Visión, Misión y, en general, con la gestión estratégica de la institución.

De acuerdo con lo señalado, *¿cómo debiera ser el liderazgo de los directivos en el contexto de la propuesta de intervención?, ¿De qué manera se legitima este quehacer en la propuesta?*

Puede considerarlo en relación con las cinco dimensiones del Liderazgo Instruccional.

### 2.2.3.2. Dimensión curricular

El currículum como *“la selección, jerarquización y la organización del conocimiento corresponde y se relaciona con las características básicas de la sociedad en la cual se da”*, (Michael W. Apple). En tanto, Gimeno Sacristán (1991) considera al currículum como reflexión sobre la práctica educativa y pedagógica.

En consecuencia se podría decir:

- *El currículum* es la expresión de la función socializadora de la escuela.
- *El currículum* es un instrumento que genera toda gama de usos, de suerte que es el elemento imprescindible para comprender lo que solemos llamar práctica pedagógica.
- *El currículum* está muy relacionado con el contenido de la profesionalidad de los docentes y las funciones que se le piden dependen de la variación de los contenidos, finalidades y mecanismos de desarrollo curricular.

El diseño curricular constituye en general el marco de referencia para la selección y el análisis de los elementos curriculares que intervienen en un proceso educativo (programa, metodología, recursos), así como el marco de actuación en el mismo indicando qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar.

Propuesta de actividades:

El proyecto de intervención debiera expresar el enfoque curricular, pues toda propuesta o diseño tiene una intencionalidad que es necesario asumir y evidenciar.

Reflexionar en torno a:

*¿Cuál es el enfoque curricular que se desea implementar a través de esta propuesta?*

*¿Qué posibilidades se tienen de desarrollar una propuesta curricular y/o pedagógica que integre lo interdisciplinario?*

- Describir el enfoque curricular al que adscribe el proyecto o a la combinación de ellos, exponiendo los argumentos que justifican esa intencionalidad.
- Incluir diversos instrumentos curriculares (bases, programas) para el nivel en que se enmarca la intervención y que están de acuerdo a los ajustes y modificaciones del currículum nacional.

### **2. 2.3.3. Dimensión pedagógica**

La implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje conlleva diseñar estrategias didácticas que contribuyan a la construcción de aprendizajes significativos. Del mismo modo, establecer las acciones y actividades que le ofrezcan oportunidades novedosas al estudiante para aprender. Según Nisbet y Shucksmith “El factor que distingue un buen aprendizaje de otro malo o inadecuado es la capacidad de examinar las situaciones, las tareas y los problemas, y responder en consecuencia, y esta capacidad raras veces es enseñada o alentada en la escuela”. (Nisbet y Shucksmith, 1986; pág. 47)<sup>1</sup>

El aprendizaje y la enseñanza son dos procesos distintos que los profesores tratan de integrar en uno solo: el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por tanto, su función principal no es solo enseñar, sino propiciar que sus alumnos aprendan (Zarzar, 1988).<sup>2</sup>

Las estrategias de enseñanza son acciones las realiza el maestro, con el objetivo consciente que el alumno aprenda de la manera más eficaz, son acciones secuenciadas que son controladas por el docente. Tienen un alto grado de complejidad. Incluyen medios de enseñanza para su puesta en práctica, el control y evaluación de los propósitos. Las acciones que se planifiquen dependen del objetivo derivado del objetivo general de la enseñanza, las características psicológicas de los alumnos y del contenido a enseñar, entre otras. Son acciones externas y observables.

Las estrategias de aprendizaje son acciones las realiza el alumno, con el objetivo siempre consciente de apoyar y mejorar su aprendizaje, son acciones secuenciadas que son controladas por el estudiante.

Es muy estrecha la relación entre estrategia de aprendizaje y estrategia de enseñanza porque el educador debe dirigir los procesos cognitivos, afectivos y volitivos que se deben asimilar conformando las estrategias de aprendizaje. Para que esta dirección sea efectiva la enseñanza debe organizarse según la naturaleza, características y condiciones del aprendizaje, que la condicionan. (Castellanos S, D. 2002) Es por ello que muchos autores al referirse a estrategias de enseñanza solo mencionan a las estrategias de aprendizaje.

Propuesta de actividades:

¿Qué propuesta didáctica e innovadoras propiciaría su proyecto?

- Revisar qué propuestas metodológicas, estrategias didácticas, tales como elaboración de proyectos, resolución de problemas, entre otras, pudieran desarrollar los estudiantes en el marco de una transformación educativa.
- Definir de manera clara la propuesta didáctica que desarrollará la intervención de este proyecto.

## **2.4. Dimensión investigativa**

Una actitud esencial es considerar y hacer de la investigación un hecho permanente. Educar por medio de la investigación favorece posturas críticas y creativas que conducen a una emancipación en el conocimiento y en la acción.

La investigación, en el contexto, del proyecto puede asumir desafíos vinculados con estrategias de aprendizaje, que impliquen que los y las estudiantes desarrollen proyectos de investigación.

Propuesta de actividades:

- Señalar las posibilidades o impedimentos, en el actual contexto, para desarrollar una propuesta pedagógica de tipo investigativa.
- Indicar acciones investigativas que podrían emerger a partir de la implementación del proyecto de intervención curricular y/o pedagógico. Por ejemplo, historial de la escuela, enseñanza de las matemáticas, vinculación con el entorno, gestión del proyecto curricular, entre otros.

## **2.2.4. TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y BURNS**

### **2.2.4.1. BREVE HISTORIA**

Robert House publicó en 1977 un estudio sobre el liderazgo tipo carismático, en el que trataba de determinar los rasgos que diferenciaban a los líderes del resto, así como sus conductas y el comportamiento que presentaban.

Un año después, James MacGregor Burns, introduce el concepto de liderazgo transformador en una investigación descriptiva sobre dirigentes políticos, al establecer dos conceptos, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador. Posteriormente, ya en 1985, Bernard M. Bass propuso el cambio de liderazgo transformador a transformacional, y basándose en los trabajos de House y Burns, planteó un método con el que medir el grado en que los líderes ejercían el liderazgo transformacional, en base a la influencia que ejercían sobre sus seguidores.

Desde entonces, Bass y sus colaboradores (Avolio, Waldman y Yammarino, principalmente), han ido construyendo esta teoría del liderazgo transformacional. El líder **transformacional** tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Según Burns, el **liderazgo transformacional** es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación"

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981) (1), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más



rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

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

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

**1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**2. Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los

seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo (2).

**3. Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**4. Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas (3).

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **Resumen del Liderazgo Transformacional:**

- La gente sigue a la persona que los inspira.
- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
- El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.
- Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.
- El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.
- La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante

es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.

- El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.
- Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.
- La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.
- Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.
- El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.
- El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.
- Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.
- Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y reinfectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.

- Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.
- Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes (4).

Hay dos llaves carismáticas efectivas que el líder transformacional utiliza y son evocar fuertes emociones y causar identificación de los seguidores con el líder, con las cuales puede apasionadamente atraer, esto también puede ocurrir a través de silenciosos métodos tales como el entrenamiento y la tutoría.

Bass notó que un auténtico líder transformacional está sustentado en fundamentos decorosos, los cuales se componen de cuatro elementos:

- Influencia idealizada.
- Motivación Inspiracional.
- Simulación intelectual.
- Consideración individualizada.

...y tres aspectos morales a tomar en cuenta son:

- El carácter moral del líder.
- Los valores éticos encajados, articulados y programados en la visión del líder, los cuales los seguidores los abrazarán o los rechazarán.
- La ética en los procesos de escogencia y su respectiva moralidad, que tanto líderes como seguidores comprometen colectivamente perseguir.

Se verifica esto con las señales que suministran los pseudos-líderes transformacionales, donde e.g. con las relaciones y comportamiento dentro del grupo y fuera del grupo –juego de nosotros y ellos- que son utilizados para atar seguidores al líder.

En contraste Burns observó que los líderes transformacionales están atados a los más altos valores, pero Bass observa esto como amoral y atribuye habilidades de líder transformacional a tipos como Adolfo Hitler y Jim Jones.

## **2.2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.5.1. ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GÓMEZ, L. (2011)**

La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Cuevas, j. (2010) Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirllos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.“ Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de una adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente .”<sup>1</sup>

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin<sup>2</sup> con su trabajo Espacio Vital , definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Sugiere Lewin “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Así, Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada Teoría sistémica en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.”<sup>3</sup>

Edel, R. et al. (2007). El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.



Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”<sup>4</sup>

En este apartado se aborda el concepto de clima escolar, se revisan diferentes propuestas y se finaliza con las características para una definición integral del término. Las concepciones y aportes se presentan en orden cronológico, para evidenciar la evolución del concepto y los diferentes matices que presenta.

Como primera aproximación, se tiene a Cornejo & Redondo (2001), quienes definen el clima escolar como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo “determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (p.16).

## **TERMINOLOGIA**

**Gestión Institucional:** La **gestión institucional** es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer **institucional**, a través de Autonomía universitaria responsable, Gobernabilidad,

**Clima Organizacional:** El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. **El clima organizacional** puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

**Equipo de dirección:** El equipo de dirección es el encargado de organizar el trabajo que, a su vez, comparte con los demás integrantes de la institución: docentes, alumnos, personal auxiliar, padres y otros miembros de la comunidad educativa. En esta acción de organización, el equipo directivo debe establecer las tareas y responsabilidades de cada uno de los distintos sectores miembros, controlando su ejecución.

**Ámbito institucional:** En general, un ámbito institucional es una dimensión de la realidad constituida por normas, valores, pautas y rutinas que determinan el "territorio" de acciones legítimas y no legítimas en una organización de cualquier tipo. En el terreno de la educación, cuando se habla del ámbito institucional no se está haciendo mención a aspectos propios del nivel físico o concreto, sino a los aspectos que constituyen los símbolos culturales propios de una institución educativa como marco regulatorio del comportamiento individual de sus miembros y de las actividades llevadas a cabo en la escuela.

**Conducción-administración:** El concepto de administración está relacionado con el de gobierno, entendiendo como tal el proceso de conducción de un conjunto de personas en un contexto histórico determinado. Esta conducción implica la realización de varias tareas:

- obtener y analizar información que sirva de insumo para la consecuente toma de decisiones;
- proveer de sentido y contenido las decisiones y acciones que el equipo de conducción intenta llevar a cabo;
- facilitar la gobernabilidad de una institución, de acuerdo con los objetivos buscados.

Por lo tanto, la conducción implicará la administración de los insumos, los recursos involucrados y los conflictos surgidos entre los distintos sectores afectados por las medidas ejecutadas. Esto permite definir a un administrador como el encargado de

planificar acciones y decisiones, y prever las consecuencias que las decisiones tomadas pueden generar en la institución y sus miembros.

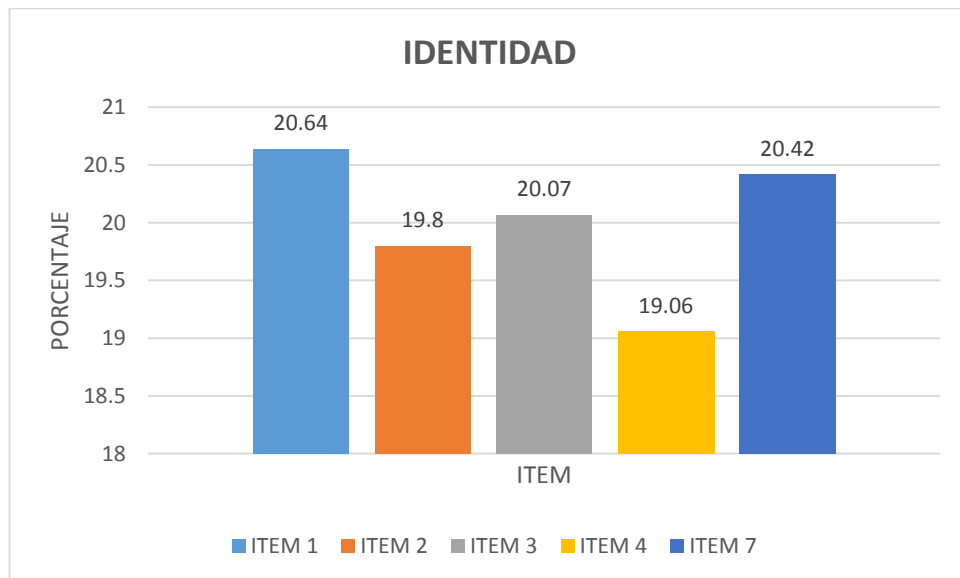
## CAPITULO 3

### 3. RESULTADOS Y DISCUSION

#### 3.1. RESULTADOS

Los resultados después de aplicar el instrumento a una muestra constituida por 64 trabajadores entre docentes y personal administrativos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan; fue el siguiente:

**GRAFICO N°1 DIMENSION: IDENTIDAD**



**FUENTE:** CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.2016

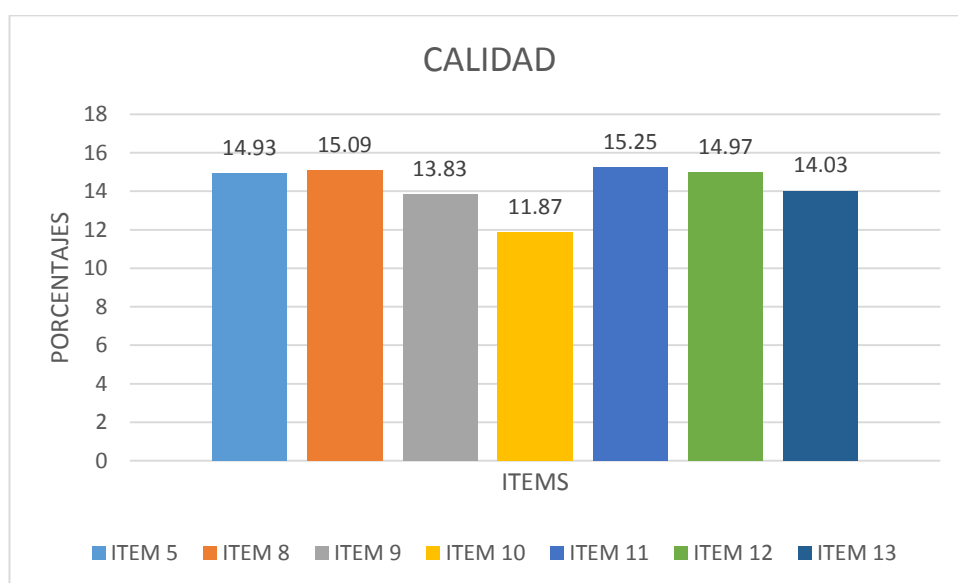
Según se aprecia en el Grafico N° 1, los trabajadores de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan con sede en el distrito de Pimentel, afirman que:

- A) Conocen la Misión de la Escuela Profesional y trabajan por ella un 20.64%
- B) Un 19.8% afirman que la visión de la escuela es clara y precisa.
- C) Así mismo un 20.07% que conocen los objetivos de la Escuela Profesional.
- D) Solo el 19.06% afirman que conocen la historia de la Escuela y sus logros más importantes.
- E) Solo el 20.42% se siente identificado plenamente con la Escuela

Profesional.

**Conclusión:** La interacción entre cultura y estructura formal de la Escuela Profesional tiene efectos diversos en la vida diaria de la institución. Algunos de ellos son el desarrollo de una cierta identidad organizativa y la aparición de relaciones de poder formal, como es en el caso que podemos apreciar de los Docentes y Trabajadores administrativos de la Escuela Profesional de Administración. Podemos afirmar que los fenómenos de carácter normativo como la identidad y la cultura son el reflejo (o la manifestación) de la estructura social subyacente en esta escuela profesional.

#### GRAFICO N° 2 DIMENSION: CALIDAD



**FUENTE:** CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.2016

El Grafico N° 2, referido a la Calidad de la Escuela Profesional atreves de los docentes y trabajadores administrativos de la Escuela Profesional, estos afirman que:

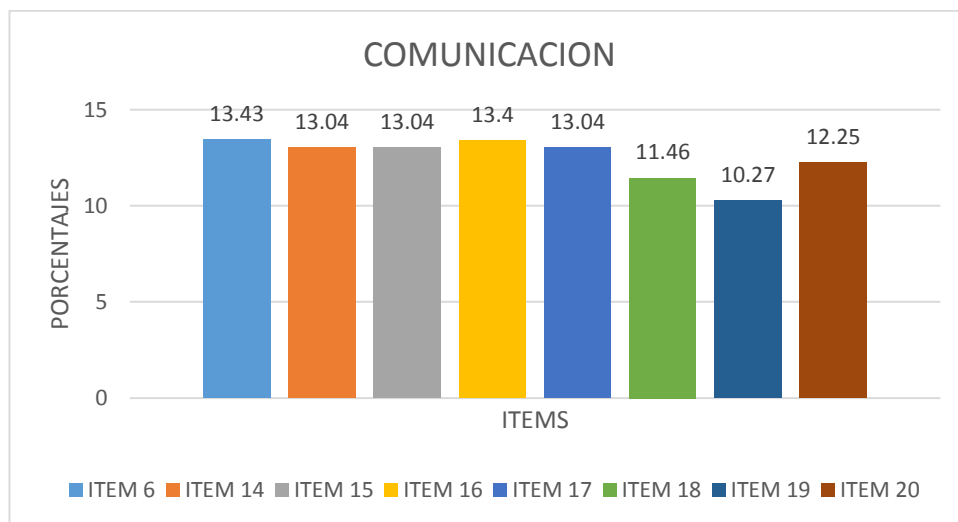
- A) Solo el 14.93% afirma que los valores institucionales son aceptados y compartidos en la práctica.
- B) Las metas y objetivos que se plantean en el trabajo solo son alcanzados en un 15.09%
- C) Solo el 13.83 % en la Escuela Profesional cree que los resultados con

respecto a otras Escuelas de la Universidad, son superiores.

- D) El 11. 87% afirma que el personal nuevo que ingresa a la Escuela Profesional de Administración realiza las funciones con la preparación suficiente y acepta poder conseguir un nivel superior.
- E) Solo el 15,25% cree que la tecnología que utiliza la Escuela Profesional de Administración está dirigida al logro de los objetivos.
- F) El 14.97% cree que la calidad de la escuela está relacionada con la tecnología que usa.
- G) Solo el 14.03% afirma que los directivos de la Escuela Profesional son competentes para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.

**Conclusión;** Es necesario el proceso de mejoramiento de la calidad, en la sede de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan deberá realizarse con la participación de todo el personal de la empresa y el mismo deberá comenzar por la alta dirección donde se centre su compromiso y se irradie hasta los trabajadores en la base.

### GRAFICO N°3 DIMENSION COMUNICACIÓN



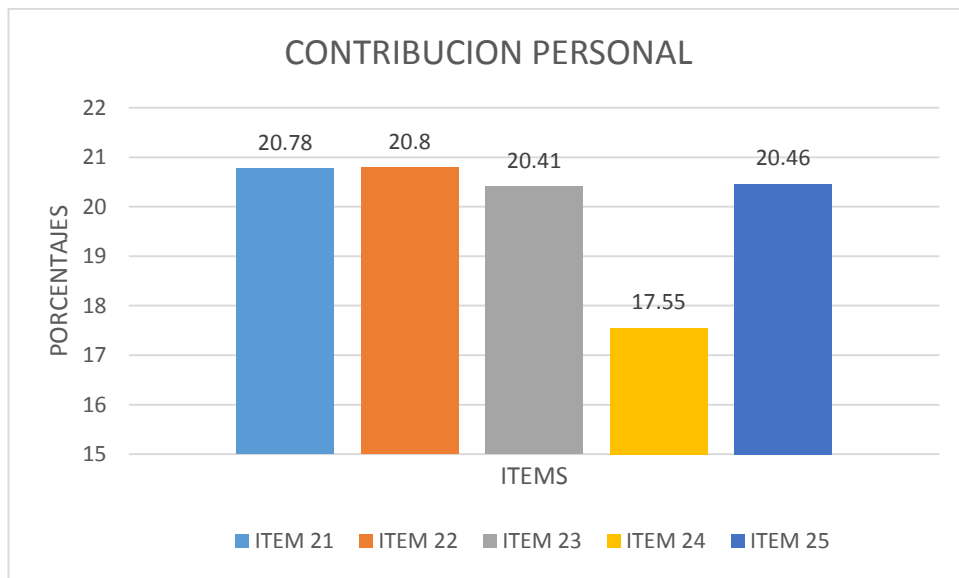
**FUENTE:** CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.2016

El Grafico N°3 muestra los resultados de Comunicación en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan, su analisis e interpretación arroja lo siguiente:

- A) El 13.43% afirma que existen valores institucionales que son aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros
- B) Solo el 13.04 % afirma que los programas de calidad de la escuela funcionan adecuadamente, del mismo modo asevera que la existencia de canales de comunicación son ágiles y expeditos y que garantizan el éxito del trabajo.
- C) Asimismo, el 13.4 % valora los esfuerzos de los directivos por mantener un buen sistema de comunicación en el personal.
- D) El 13.04% certifica que las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación de tal manera que se sabe con anticipación las tareas o temas a tratar.
- E) Solo el 11.46% asume que en la empresa acostumbran a decirse las cosas en forma clara y directa.
- F) Solo el 10.17% del total de trabajadores de la Escuela Profesional de Administración afirman que la empresa no se preocupa por su capacitación.
- G) El 12.25% de trabajadores docentes y administrativos de la Escuela Profesional de Administración afirma que los departamentos y unidades de la Escuela trabajan como un solo equipo.

**Conclusión:** Se hace necesario la intención de formalizar los procesos comunicacionales de la Escuela Profesional de Administración, permitiría a los trabajadores docentes y administrativos crear espacios donde sus opiniones pueden ser tenidas en cuenta, se propiciaría el dialogo y la comunicación sana, y permitirá reconocer las verdaderas necesidades en el trabajo.

#### GRAFICO N°4 DIMENSION: CONTRIBUCION PERSONAL



**FUENTE:** CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.2016

El Grafico N°4 muestra los resultados de la Contribución Personal que realizan los docentes y trabajadores administrativos de la escuela profesional de Administración, su analisis e interpretación arroja lo siguiente:

- A) El 20.78% de los trabajadores afirma que sus conocimientos y habilidades son suficientes para para realizar su trabajo.
- B) Solo el 20.8 afirma que se siente muy útil en el trabajo.
- C) El 20.41 de los trabajadores cree que su trabajo bien hecho marca la diferencia.
- D) El 17.55% cree que se siente pieza clave en la organización.
- E) Solo el 20.46% afirma que el trabajo que hace es muy valioso para la escuela profesional.

**Conclusión:** Comprender el valor que tiene la contribución a nivel de la escuela profesional de Administración para realizar una labor eficiente y eficaz se ve afectado por el desarrollo personal de los individuos y por el propio nivel cultural que poses o trae el trabajador.



## GRAFICO N°5 DIMENSION: RECONOCIMIENTOS



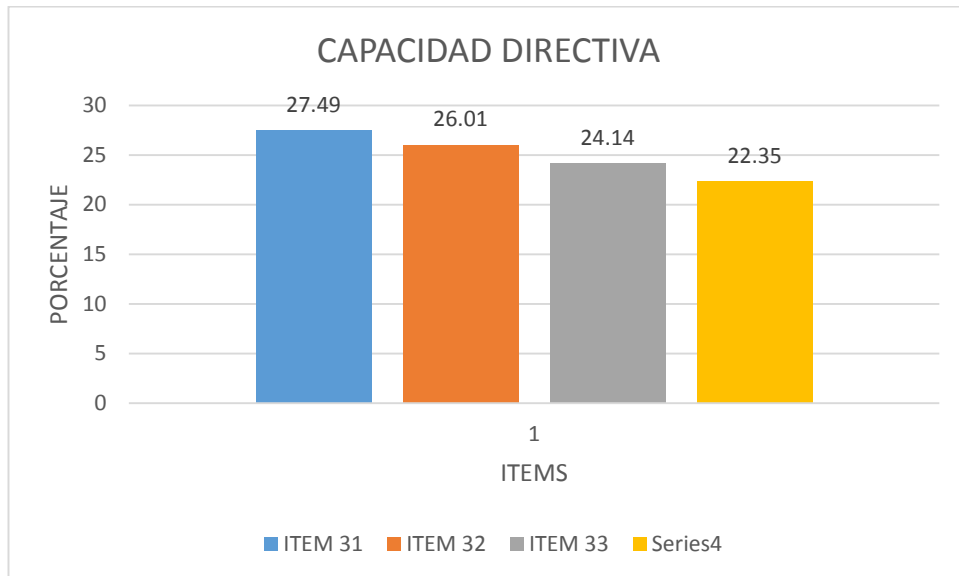
**FUENTE:** CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.2016

Según se aprecia en el Grafico N° 5, referido a los Reconocimientos dentro de los trabajadores de la Escuela Profesional de Administración, podemos afirmar que:

- A) Solo el 15.51 de los trabajadores siente que su trabajo es reconocido.
- B) El 17.78 cree que sus compañeros de trabajo y subordinados aprecian la forma en que realizan su trabajo.
- C) Afirman solo el 14.29% que la escuela profesional reconoce el significado de la contribución que realizan.
- D) Solo el 13.62% de los trabajadores de la escuela profesional afirman que los incentivos económicos que les proporciona la empresa son adecuados.
- E) Del mismo modo solo el 19.68% de los trabajadores de la organización afirman que se sienten realizados al trabajar en esta escuela profesional.
- F) El 19.58% afirma que su desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.

**Conclusión:** En cuanto al Reconocimiento podemos afirmar que la gran mayoría de trabajadores de la organización esperan se les brinde una mejor compensación por la labor que ellos realizan en la organización.

## GRAFICO N° 6 DIMENSION: CAPACIDAD DIRECTIVA



**FUENTE:** CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN.2016

Según podemos apreciar los resultados del Grafico N° 6 los trabajadores docentes y administrativos de la Escuela Profesional de Administración, concluimos que:

- A) Solo el 27.49 de los trabajadores afirman que su jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.
- B) El 26.01 señala que el jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
- C) Así mismo señalan el 24.14% que el jefe inmediato les proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes le resultaban desconcertantes.
- D) Solo 22.35% de los trabajadores afirma que el jefe inmediato se preocupa por su formación para ser mejores.

**Conclusión:** uno de los papeles clave en el desarrollo de una gestión institucional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en hacer participar a sus miembros de la toma de decisiones para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

### 3.2. DISCUSION

El conocimiento de la Gestión Institucional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de la Gestión Institucional requieren del compromiso del área de Recursos Humanos. El estudio no debe quedar simplemente en un documento, se deben realizar planes de acción definidos.

Los resultados anteriores muestran un Gestión Institucional Burocrática poco agradable que ha permitido tener un clima organizacional de un ambiente de trabajo poco favorable para cada uno de los docentes. Ellos perciben que los directivos que conducen la Escuela Profesional no los apoyan y tampoco los estimulan a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles, al mismo tiempo, cierto grado de individualismo, indiferencia y egoísmo. Este clima laboral ha ocasionado la deserción del personal hacia otras fuentes de empleo; todo esto es debido a la remuneración baja por la labor realizada, la comunicación unidireccional del Director de Escuela, el coordinador y demás personal directivo no permiten realizar labores destacadas. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de clima organizacional ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron después de aplicar el cuestionario sobre clima organizacional, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se deben dar a conocer los resultados mediante un comunicado a nivel de la Escuela Profesional con la finalidad de realizar un panel para escuchar las propuestas de mejora de cada uno de los docentes.
- Se debe seguir considerando el desarrollo humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas; es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la Escuela. Se debe continuar con actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas.

- La Escuela Profesional de Administración debe ofrecer becas o en tal caso medias becas para estudios de posgrado, diplomados afines a las carreras de los docentes y proporcionar las herramientas necesarias para mejorar el desarrollo de las clases.
- Es necesario establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y sugerencias que puedan surgir, con el propósito de eliminar la causa raíz de la queja.
- Llevar a cabo actividades recreativas de manera bimestrales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre la plantilla docente.

## CONCLUSIONES

- **La** interacción entre cultura y estructura formal de la Escuela Profesional de Administración tiene efectos diversos en la vida diaria de la institución. Podemos afirmar que los fenómenos de carácter normativo como la identidad y la cultura son el reflejo (o la manifestación) de la estructura social subyacente en esta escuela profesional.
- Es necesario que el proceso de mejoramiento de la calidad, en la sede de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan deberá realizarse con la participación de todo el personal de la institución y el mismo deberá comenzar por la alta dirección donde se centre su compromiso y se irradie hasta los trabajadores en la base.
- Se hace necesario la intención de formalizar los procesos comunicacionales de la Escuela Profesional de Administración, permitiría a los trabajadores docentes y administrativos crear espacios donde sus opiniones pueden ser tenidas en cuenta, se propiciaría el dialogo y la comunicación sana, y permitirá reconocer las verdaderas necesidades en el trabajo.
- Comprender el valor que tiene la contribución a nivel de la escuela profesional de Administración para realizar una labor eficiente y eficaz se ve afectado por el desarrollo personal de los individuos y por el propio nivel cultural que poses o trae el trabajador.
- En cuanto al Reconocimiento podemos afirmar que la gran mayoría de trabajadores de la organización esperan se les brinde una mejor compensación por la labor que ellos realizan en la organización.
- Uno de los papeles clave en el desarrollo de una gestión institucional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en hacer participar a sus miembros de la toma de decisiones para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

- Se debe seguir considerando el desarrollo humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas; es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la Escuela. Se debe continuar con actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas.
- Se deben dar a conocer los resultados mediante un comunicado a nivel de la Escuela Profesional con la finalidad de realizar un panel para escuchar las propuestas de mejora de cada uno de los docentes.

## Bibliografía comentada

- Aguerrondo, Inés, *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel, 1990. Trabajos en que la autora -reconocida especialista en planificación educacional- realiza una aproximación conceptual al tema del planeamiento en educación y analiza los diferentes paradigmas de planeamiento de las últimas cuatro décadas.
- --- "La escuela media transformada: una organización inteligente y una gestión efectiva", Tepotztlán, México, mimeo, 1992 (paper presentado por la autora en un seminario sobre educación media y su transformación en América latina).
- Fernández, Lidia, *Instituciones educativas*, Buenos Aires, Paidós, 1994. Estudio pormenorizado de la dimensión institucional y sus características en el ámbito educativo. Síntesis de las investigaciones realizadas por la autora en diversas escuelas de la Argentina.
- Lapassade, George, *Grupos, organizaciones e instituciones*, México, Editorial Gedisa, 1985. Referente obligado para los especialistas en análisis institucional (no sólo educativo), este texto fue uno de los primeros en introducir el concepto de autogestión pedagógica y su desarrollo. La versión original fue producida en el contexto francés de Mayo del 68.
- Matus, Carlos, "Planeamiento normativo y planeación situacional", en *El Trimestre Económico*, México, n° 199, julio/septiembre, 1983. Desarrollo de temas relativos a planificación, gestión y descentralización de la gestión en los países latinoamericanos; relaciones con los contextos históricos de la transición democrática de la década del 80.
- Perassi de Nicotra, Z. y Frantin de Samper, "El planeamiento estratégico situacional y su aplicación. Un caso de la realidad educativa a través de la técnica del P.P.O.", UNSL, mimeo, 1992.
- Definición y desarrollo del modelo de planificación estratégico-situacional en instituciones educativas. Análisis del caso de una técnica en particular que fomenta el desarrollo de proyectos pedagógicos institucionales y de las ventajas de esta metodología de planeamiento en las instituciones educativas.
- Ulloa, Fernando, "Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica", en *Revista Argentina de Psicología*, tomo XXVI, 1969. Referente significativo en el análisis institucional y didáctico que considera a los grupos y sus características como objeto central de estudio en instituciones educativas, desde una perspectiva psicoanalítica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] La obra citada: Bass, Bernard M.; *"Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research"*, New York: Free Press, 1981.

[2] Véase a Bass, Bernard M.; *"Leadership and Performance Beyond Expectations"*. New York: Free Press, 1985.

[3] Bass, Bernard M.; *"Policy implications of a new paradigm of leadership"*. En *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en: *"United States Naval Academy"*, junio de 1987.

- [4] Véase Bass / Steidlmeier (1998) [en línea] *cit. pos.*, David Straker, *Bass' Transformational Leadership Theory* [en línea] Changing Minds < [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm)> [Consulta: 03 de octubre de 2009] Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1998). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, en: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- [5] Aktouf, O. (2002) *El simbolismo y la cultura de la empresa, de los abusos conceptuales a las lecciones de campo*. En: *Ad – minister*, 1, Medellín: EAFIT.
- [6] Anzola, O (2003) *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- [7] Argyris, C. (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- [8] Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- [9] Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- [10] Bass, B. (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- [11] Calderón, G. (2002) “Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano”. En: *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Bogotá: Ascolfa.
- [12] Chiavenato, E. (1995) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill,
- [13] Elorduy Taubmann, J.M. (1998) *Manual de la eficacia*. España: Editorial Evergráficas S.L.
- [14] Hofstede, G., Neujien, B. et. al. (1990) “Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases”. En: *Administrative Science Quarterly*.
- [15] Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001) *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall <http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005 [http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/Bruc eJ\\_Avolio.htm](http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/Bruc eJ_Avolio.htm). Recuperado en: 1 de diciembre de 2005 [http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelsm s/citizen/2001\\_10\\_28.html](http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelsm s/citizen/2001_10_28.html). Recuperado el 30 de noviembre de 2005 <http://www.fullrangeleadership.com/content/ourapproach>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005



[16] Mendoza Martinez, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.

[17] Schein, E. (2002). "Organizational Culture and Leadership". En Zalpa, G. *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudios sobre las culturas contemporáneas*. 8 (15).

[18] Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002) "Adaptive Self- Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance". En: *The Journal of Social Psychology*, 142 (2), 211-232

[19] Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J. & Shi, K. (2004). "The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes". En: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.

# ANEXOS

| DIM | IDENTIDAD |    |    |    |    | CALIDAD |    |    |     |     |     |     | COMUNICACION |     |     |     |     |     |     | CONT PERSONAL |     |     |     |     |     | RECONOCIMIENTO |     |     |     |     |     | CAP DIRECTIVA |     |     |     |
|-----|-----------|----|----|----|----|---------|----|----|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|
| N°  | P1        | P2 | P3 | P4 | P7 | P5      | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P6           | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20           | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | P26            | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 | P32           | P33 | P34 | P35 |
| 1   | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4       | 4  | 3  | 3   | 4   | 3   | 3   | 4            | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4              | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3             | 3   | 3   | 3   |
| 2   | 4         | 4  | 3  | 4  | 4  | 3       | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4            | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3             | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3              | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4             | 4   | 3   | 4   |
| 3   | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 5  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3            | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4              | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3             | 3   | 3   | 3   |
| 4   | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4       | 4  | 3  | 3   | 4   | 5   | 4   | 3            | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2             | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4              | 5   | 2   | 1   | 5   | 5   | 4             | 5   | 4   | 2   |
| 5   | 5         | 5  | 5  | 4  | 5  | 4       | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4            | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 2   | 2             | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5              | 4   | 4   | 1   | 5   | 5   | 5             | 4   | 4   | 4   |
| 6   | 5         | 5  | 4  | 5  | 5  | 3       | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 3   | 3            | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3             | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 2              | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3             | 3   | 3   | 3   |
| 7   | 5         | 5  | 4  | 5  | 5  | 3       | 4  | 3  | 3   | 4   | 3   | 2   | 3            | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 2             | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 1              | 3   | 1   | 1   | 3   | 5   | 1             | 4   | 4   | 1   |
| 8   | 5         | 4  | 4  | 5  | 4  | 3       | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 5   | 3            | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 2   | 3             | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2              | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3             | 3   | 3   | 2   |
| 9   | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4            | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3              | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5             | 5   | 5   | 4   |
| 10  | 5         | 4  | 4  | 4  | 3  | 3       | 5  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4   | 3            | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 5             | 3   | 4   | 1   | 4   | 3   | 3              | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5             | 3   | 3   | 4   |
| 11  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4       | 5  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4            | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3             | 5   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3              | 3   | 1   | 1   | 5   | 4   | 5             | 4   | 4   | 4   |
| 12  | 5         | 4  | 5  | 5  | 4  | 4       | 3  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 4            | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3             | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4              | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4             | 5   | 4   | 4   |
| 13  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 3       | 4  | 3  | 2   | 5   | 5   | 5   | 2            | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5             | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4              | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 5             | 4   | 4   | 3   |
| 14  | 5         | 4  | 5  | 5  | 5  | 4       | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 3            | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4              | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4             | 5   | 5   | 5   |
| 15  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 5            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5             | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4              | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5             | 5   | 4   | 5   |
| 16  | 4         | 5  | 5  | 4  | 5  | 3       | 4  | 4  | 3   | 4   | 5   | 4   | 3            | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2             | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3              | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3             | 3   | 3   | 3   |
| 17  | 5         | 5  | 5  | 4  | 4  | 4       | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 2            | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2             | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2              | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2             | 2   | 2   | 3   |
| 18  | 5         | 4  | 4  | 4  | 5  | 5       | 5  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5            | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4             | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3              | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5             | 4   | 3   | 4   |
| 19  | 2         | 2  | 3  | 3  | 5  | 1       | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 5   | 2            | 3   | 5   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1              | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 1             | 1   | 1   | 1   |
| 20  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4       | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 3   | 3            | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5              | 4   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3             | 2   | 1   | 1   |
| 21  | 3         | 4  | 4  | 5  | 5  | 5       | 3  | 3  | 2   | 5   | 3   | 2   | 3            | 3   | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2              | 2   | 2   | 1   | 4   | 4   | 3             | 4   | 3   | 1   |
| 22  | 5         | 5  | 5  | 3  | 5  | 3       | 3  | 3  | 5   | 5   | 4   | 5   | 3            | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5              | 4   | 5   | 1   | 5   | 3   | 4             | 4   | 4   | 4   |
| 23  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 3       | 3  | 2  | 3   | 4   | 3   | 3   | 3            | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3             | 2   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3              | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3             | 3   | 3   | 3   |
| 24  | 4         | 4  | 3  | 3  | 4  | 3       | 2  | 2  | 2   | 3   | 3   | 2   | 2            | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3             | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2              | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 4             | 2   | 2   | 2   |
| 25  | 5         | 1  | 1  | 1  | 5  | 5       | 2  | 2  | 3   | 2   | 2   | 1   | 3            | 2   | 2   | 5   | 3   | 3   | 1   | 3             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4              | 4   | 1   | 3   | 5   | 5   | 5             | 2   | 2   | 2   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 37 | 5 | 7 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |   |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 49 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 61 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 62 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 64 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |

```

GET
  FILE='D:\USB 2017\TESIS DE SILVIA OLASABAL\identificacio tesis.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5
  /SCALE('IDENTIFICACION') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos2] D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL  
 \identificacion tesis.sav

## Escala: IDENTIFICACION

**Resumen del procesamiento de los casos**

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 64 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 64 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,760             | 5              |

```

GET
  FILE='D:\USB 2017\CALIDAD 2.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
  VAR00007
  /SCALE('CALIDAD') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos1] D:\USB 2017\CALIDAD 2.sav

## Escala: CALIDAD

#### Resumen del procesamiento de los casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 64 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 64 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,821             | 7              |

GET

FILE='D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL \RESULTADO 3 COMUNICACION.sav'.

DATASET NAME Conjunto\_de\_datos1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8

/SCALE('COMUNICACION') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos1] D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL \RESULTADO 3 COMUNICACION.sav

### Escala: COMUNICACION

#### Resumen del procesamiento de los casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 64 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 64 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,888             | 8              |

```

GET
  FILE='D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL \RESULTADOS 4
CONTRIBUCION PERSONAL.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5
  /SCALE('CONTRIBUCION PERSONAL') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos2] D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL  
 \RESULTADOS 4 CONTRIBUCION PERSONAL.sav

## Escala: CONTRIBUCION PERSONAL

**Resumen del procesamiento de los casos**

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 64 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 64 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,771             | 5              |

```

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos2.
GET
  FILE='D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL \RESULTADOS
RECONOCIMIENTO 5.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos4 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6
  /SCALE('RECONOCIMIENTO') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos4] D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL  
 \RESULTADOS RECONOCIMIENTO 5.sav

## Escala: RECONOCIMIENTO

**Resumen del procesamiento de los casos**

|                        | N  | %     |
|------------------------|----|-------|
| Casos Válidos          | 64 | 100,0 |
| Excluidos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                  | 64 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

|                  |              |
|------------------|--------------|
| Alfa de Cronbach | N° Elementos |
| ,811             | 6            |

GET

```
FILE='D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL \RESULTADO DE
CAPACIDADES DIRECTIVAS 6.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos3 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=p1 p2 p3 p4
  /SCALE('CAPACIDADES DIRECTIVAS') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

**Análisis de fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos3] D:\USB 2017\TESIS DE TESIS DE SILVIA OLASABAL \RESULTADO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS 6.sav

**Escala: CAPACIDADES DIRECTIVAS****Resumen del procesamiento de los casos**

|                        | N  | %     |
|------------------------|----|-------|
| Casos Válidos          | 64 | 100,0 |
| Excluidos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                  | 64 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,933             | 4              |