



INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2013**

**PRESENTADA POR
LINDOMIRA CASTRO LLAJA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN**

LIMA – PERÚ

2014



Reconocimiento - No comercial
CC BY-NC

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2013**


**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

LINDOMIRA CASTRO LLAJA

LIMA, PERÚ

2014



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2013**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR

Dra. Glida Marlis Badillo Chumbimuni

PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. Florentino Norberto Mayuri Molina

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Víctor Raúl Díaz Chávez

Dr. Carlos Augusto Echaiz Rodas

Dr. Miguel Luis Fernández Avila

Dr. Raúl Reátegui Ramírez





DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y salud, fortaleza y compañía en cada momento de mi existencia.

A mi querido padre Aladino Ocampo, quien con sus sabias enseñanzas me formo una persona de bien.

A la memoria de mi querida y adorable madre Elifia Llaja Bazán que es mi ángel, que me cuida y me protege en cada instante.

Lindomira



AGRADECIMIENTO

Al Doctor Florentino Mayurí Molina Director del Instituto para la Calidad de la Educación, por la conducción excelente de los programas académicos de estudios de postgrado y saber comprender a cada uno de los doctorandos; brindando las facilidades en la Gestión Administrativa-Académica.

Al Doctor Carlos Echaiz Rodas, asesor de la Tesis que con sus sabias enseñanzas, orientación permanente, perseverancia y apoyo incondicional permitió llevar a cabo la culminación del presente estudio.

A personal directivo: Directora de la Escuela de Postgrado, Decanos, Directores de cada una de las escuelas profesionales y directores del Instituto Investigación de la Universidad Nacional del Callao quienes brindaron su apoyo al contestar el cuestionario y la Ficha de Evaluación de Gestión por Resultados según el cargo que desempeñan; estando dispuestos siempre a brindar información.

ÍNDICE

	Paginas
Portada	i
Título	ii
Asesor y miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Limitaciones de la investigación	9
1.6 Viabilidad de la investigación	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	11
2.2	Bases teóricas	18
2.2.1	Teoría de la quinta disciplina según Peter Senge	18
2.2.2	Teoría del aprendizaje organizacional según Palacios	19
2.3	Definiciones conceptuales	26
2.3.1	Liderazgo transformacional	26
2.3.2	Perfil de líder efectivo	28
2.3.3	Características de un líder transformador para los nuevos escenarios	29
2.3.4	Enfoques del liderazgo	32
2.3.5	La dirección como factor de calidad en las instituciones de educación superior	33
2.3.6	Los directores como factor de calidad en las instituciones de educación superior	34
2.3.7	Estrategias para mejorar la calidad de gestión de los directores como líderes transformadores	35
2.3.8	Tipos de líderes que necesita la sociedad actual	37
2.3.9	Competencias gerenciales	38
2.3.10	Aprendizaje organizacional	40
2.3.11	Definiciones conceptuales	45
2.4	Formulación de hipótesis	46
2.4.1	Hipótesis general	46
2.4.2	Hipótesis específicas	47
2.4.3	Variables	47

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1	Diseño de la investigación	48
3.2	Población y muestra	50
3.3	Operacionalización de variables	52
3.4	Técnicas para la recolección de datos	54
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	54
3.6	Aspectos éticos	55

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	56
--------------------------------	----

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	144
5.2	Conclusiones	148
5.3	Recomendaciones	149

FUENTES DE INFORMACIÓN

•	Referencias bibliográficas	150
•	Referencias hemerográficas	153
•	Referencias electrónicas	154

ANEXOS

Anexo 1	: Matriz de consistencia	159
Anexo 2	: Instrumento para la recolección de datos para el personal directivo de la Universidad Nacional del Callao	161
	: Ficha de autoevaluación de gestión por resultados para directores	166
	: Grado de concordancia entre los jueces según la “Prueba Binomial”	168
	: Validez interna de cada uno de los ítems por R de Pearson	169
	: Confiabilidad de instrumentos	170
	: Relación de los doctores expertos para la validación del instrumento	173
	: Validación del instrumento por juicios de expertos	174
Anexo 3	: Constancia emitida por la institución donde se realizó la investigación	176

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Edad	55
Tabla 2	Sexo	56
Tabla 3	Tiempo de servicio	57
Tabla 4	Cargo que desempeña	58
Tabla 5	Grado académico alcanzado	59
Tabla 6	Otro Idioma que practica diferente al idioma oficial	60
Tabla 7	Conoce la visión de la universidad	61
Tabla 8	Conoce la misión de la universidad	62
Tabla 9	Existe coherencia y consistencia entre la visión de la universidad con la visión de la facultad	63
Tabla 10	Conoce los objetivos estratégicos de la universidad	64
Tabla 11	Conoce y práctica los valores institucionales	65
Tabla 12	Demuestra disposición para emprender mejoras en el trabajo	66
Tabla 13	Promueve el desarrollo institucional y profesional	67
Tabla 14	Propone políticas de cambio en la gestión institucional	68
Tabla 15	Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo	69
Tabla 16	Existe autonomía y libertad para la tomas de decisiones	70
Tabla 17	Conoce las normas y procedimientos administrativos de la gestión institucional	71
Tabla 18	Demuestra capacidad para resolver situaciones problemáticas	72
Tabla 19	Apoya la gestión de las autoridades y funcionarios de la universidad	73
Tabla 20	Demuestra compromiso y responsabilidad social en el cargo actual que desempeña	74
Tabla 21	Propicia la participación activa de todos miembros y actores de la gestión institucional	75
Tabla 22	El ambiente de trabajo favorece la gestión institucional	76
Tabla 23	Existe confort y bienestar en el ambiente de trabajo	77
Tabla 24	Existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo	78
Tabla 25	Existe buena ventilación en el área de trabajo	79

Tabla 26	Existe una adecuada iluminación en el área de trabajo.	80
Tabla 27	Existe un adecuado espacio de trabajo para el desempeño de sus funciones	81
Tabla 28	Conoce la normatividad para la aplicación de los procesos administrativos, académicos y económicos para el desempeño de sus funciones. (Ley Universitaria, Estatuto, Mof, Rof, Mapro, etc.)	82
Tabla 29	Cumple las normas y procedimientos establecidos en la universidad	83
Tabla 30	Demuestra logros significativos en la gestión institucional que desempeña	84
Tabla 31	Existe un compromiso institucional con la gestión institucional vigente	85
Tabla 32	Evalúa usted su nivel de desempeño en el cargo que ocupa actualmente	86
Tabla 33	Promueve convenios inter e interinstitucionales a nivel nacional e internacional	87
Tabla 34	Existe fluidez y claridad en la comunicación entre diversas áreas y departamentos de la universidad	88
Tabla 35	Utiliza diferentes formas de comunicación para emitir mensajes acerca de la gestión institucional	89
Tabla 36	Aplica las tecnologías de información para transmitir mensajes a los diferentes equipos de trabajo, docentes, estudiantes y egresados	90
Tabla 37	Genera y propicia nuevas propuestas de cambio en la gestión institucional	91
Tabla 38	Promueve la capacitación y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo	92
Tabla 39	Demuestra tolerancia en las acciones que forman parte de su gestión	93
Tabla 40	Evalúa escenarios de ambigüedad e incertidumbre que generan errores en la gestión que realiza	94
Tabla 41	Interactúa con cuerpos académicos de otras universidades a nivel nacional e internacional	95
Tabla 42	Establece convenios específicos a nivel inter e intrainstitucionales que contribuya a desarrollo institucional	96

Tabla 43	Participa en eventos científicos y de investigación a nivel nacional e internacional	97
Tabla 44	Promueve la producción científica mediante trabajos de investigación	98
Tabla 45	Logro de necesidades y expectativas de los usuarios a corto y mediano plazo	99
Tabla 46	Evalúa el tiempo que se dedica al cargo que desempeña	100
Tabla 47	Cuenta usted con la programación del año académico	101
Tabla 48	Monitorea, supervisa y evalúa la programación académica de la facultad a su cargo.	102
Tabla 49	Monitorea, supervisa y evalúa la programación de los horarios de los estudiantes	103
Tabla 50	Monitorea, supervisa y evalúa la carga lectiva de los docentes	104
Tabla 51	Monitorea, supervisa y evalúa la carga no lectiva de los docentes	105
Tabla 52	Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los sílabos de cada una de las asignaturas de la (S) carrera (s) profesional(s)	106
Tabla 53	Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de las horas de clase por parte de los docentes	107
Tabla 54	Cuenta con currículum de estudios actualizada	108
Tabla 55	Cuenta con un modelo educativo en su facultad	109
Tabla 56	Cuenta con un perfil del ingresante	110
Tabla 57	Cuenta con un perfil de egresado	111
Tabla 58	Cuenta con un perfil docente	112
Tabla 59	Promueve y genera proyectos de extensión y proyección social	113
Tabla 60	Conoce usted el N° ingresantes del último año de su facultad	114
Tabla 61	Conoce usted el N° matriculados del último año de su facultad	115
Tabla 62	Conoce usted el N° de egresados de los últimos tres años	116
Tabla 63	Conoce usted el N° de graduados de los últimos tres años	117

Tabla.64	Conoce usted el N° titulados de los últimos tres años.	118
Tabla 65	Cuenta usted con una base de datos de seguimiento de egresados	119
Tabla 66	Sabe usted el N° de docentes investigadores de su facultad.	120
Tabla 67	Los docentes investigadores son a dedicación exclusiva y tiempo completo	121
Tabla 68	Conoce usted el N° de proyectos de investigación de los docentes de su facultad	122
Tabla 69	Conoce usted el N° de investigaciones realizadas de los docentes de su facultad	123
Tabla 70	Cuenta usted con un portal web para las investigaciones de docentes y estudiantes	124
Tabla 71	Cuenta usted con una base de datos de publicaciones realizadas por los docentes	125
Tabla 72	Los docentes investigadores tienen acceso a base de datos de bireme, lilacs, Scielo y otras	126
Tabla 73	Los recursos ordinarios asignados a su facultad es lo correcto y suficiente	127
Tabla 74	Los recursos ordinarios asignados a su facultad satisfacen las necesidades de población estudiantil	128
Tabla 75	Los recursos directamente recaudados por su facultad satisfacen las necesidades de la población estudiantil	129
Tabla 76	Su universidad cuenta con centros de producción (proyectos autofinanciados, proceso de admisión u otros)	130
Tabla 77	Existe docentes con subvención económica por estudios de segunda especialización, diplomada, maestrías, doctorados y posdoctorados en su facultad	131

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Edad	55
Figura 2	Sexo	56
Figura 3	Tiempo de Servicio	57
Figura 4	Cargo que desempeña	58
Figura 5	Grado académico alcanzado	59
Figura 6	Otro Idioma que practica diferente al idioma oficial	60
Figura 7	Conoce la visión de la universidad	61
Figura 8	Conoce la misión de la universidad	62
Figura 9	Existe coherencia y consistencia entre la visión de la Universidad con la visión de la facultad	63
Figura 10	Conoce los objetivos estratégicos de la universidad	64
Figura 11	Conoce y práctica los valores institucionales	65
Figura 12	Demuestra disposición para emprender mejoras en el trabajo	66
Figura 13	Promueve el desarrollo institucional y profesional	67
Figura 14	Propone políticas de cambio en la gestión institucional	68
Figura 15	Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo	69
Figura 16	Existe autonomía y libertad para la tomas de decisiones	70
Figura 17	Conoce las normas y procedimientos administrativos de la gestión institucional	71
Figura 18	Demuestra capacidad para resolver situaciones problemáticas	72
Figura 19	Apoya la gestión de las autoridades y funcionarios de la universidad	73
Figura 20	Demuestra compromiso y responsabilidad social en el cargo actual que desempeña	74
Figura 21	Propicia la participación activa de todos miembros y actores de la gestión institucional	75
Figura 22	El ambiente de trabajo favorece la gestión institucional	76

Figura 23	Existe confort y bienestar en el ambiente de trabajo	77
Figura 24	Existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo	78
Figura 25	Existe buena ventilación en el área de trabajo	79
Figura 26	Existe una adecuada iluminación en el área de trabajo.	80
Figura 27	Existe un adecuado espacio de trabajo para el desempeño de sus funciones	81
Figura 28	Conoce la normatividad para la aplicación de los procesos administrativos, académicos y económicos para el desempeño de sus funciones. (Ley Universitaria, Estatuto, Mof, Rof, Mapro, etc.)	82
Figura 29	Cumple las normas y procedimientos establecidos en la universidad	83
Figura 30	Demuestra logros significativos en la gestión institucional que desempeña	84
Figura 31	Existe un compromiso institucional con la gestión institucional vigente	85
Figura 32	Evalúa usted su nivel de desempeño en el cargo que ocupa actualmente	86
Figura 33	Promueve convenios inter e interinstitucionales a nivel nacional e internacional	87
Figura 34	Existe fluidez y claridad en la comunicación entre diversas áreas y departamentos de la universidad	88
Figura 35	Utiliza diferentes formas de comunicación para emitir mensajes acerca de la gestión institucional	89
Figura 36	Aplica las tecnologías de información para transmitir mensajes a los diferentes equipos de trabajo, docentes, estudiantes y egresados	90
Figura 37	Genera y propicia nuevas propuestas de cambio en la gestión institucional	91
Figura 38	Promueva la capacitación y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo	92
Figura 39	Demuestra tolerancia en las acciones que forman parte de su gestión	93
Figura 40	Evalúa escenarios de ambigüedad e incertidumbre que generan errores en la gestión que realiza	94

Figura 41	Interactúa con cuerpos académicos de otras universidades a nivel nacional e internacional	95
Figura 42	Establece convenios específicos a nivel inter e intrainstitucionales que contribuya a desarrollo institucional	96
Figura 43	Participa en eventos científicos y de investigación a nivel nacional e internacional	97
Figura 44	Promueve la producción científica mediante trabajos de investigación	98
Figura 45	Logro de necesidades y expectativas de los usuarios a corto y mediano plazo	99
Figura 46	Evalúa el tiempo que se dedica al cargo que desempeña	100
Figura 47	Cuenta usted con la programación del año académico	101
Figura 48	Monitorea, supervisa y evalúa la programación académica de la facultad a su cargo.	102
Figura 49	Monitorea, supervisa y evalúa la programación de los horarios de los estudiantes.	103
Figura 50	Monitorea, supervisa y evalúa la carga lectiva de los docentes.	104
Figura 51	Monitorea, supervisa y evalúa la carga no lectiva de los docentes.	105
Figura 52	Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los sílabos de cada una de las asignaturas de la (S) carrera (s) profesional(s).	106
Figura 53	Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de las horas de clase por parte de los docentes.	107
Figura 54	Cuenta con currículum de estudios actualizada.	108
Figura 55	Cuenta con un modelo educativo en su facultad.	109
Figura 56	Cuenta con un perfil del ingresante.	110
Figura 57	Cuenta con un perfil de egresado.	111
Figura 58	Cuenta con un perfil docente.	112
Figura 59	Promueve y genera proyectos de extensión y proyección social.	113
Figura 60	Conoce usted el N° ingresantes del último año de su facultad.	114
Figura 61	Conoce usted el N° matriculados del último año de su facultad.	115

Figura 62	Conoce usted el N° de egresados de los últimos tres años.	116
Figura 63	Conoce usted el N° de graduados de los últimos tres años.	117
Figura 64	Conoce usted el N° titulados de los últimos tres años.	118
Figura 65	Cuenta usted con una base de datos de seguimiento de egresados	119
Figura 66	Sabe usted el N° de docentes investigadores de su facultad.	120
Figura 67	Los docentes investigadores son a dedicación exclusiva y tiempo completo	121
Figura 68	Conoce usted el N° de proyectos de investigación de los docentes de su facultad.	122
Figura 69	Conoce usted el N° de investigaciones realizadas de los docentes de su facultad.	123
Figura 70	Cuenta usted con un portal web para las investigaciones de docentes y estudiantes.	124
Figura 71	Cuenta usted con una base de datos de publicaciones realizadas por los docentes.	125
Figura 72	Los docentes investigadores tienen acceso a base de datos de bireme, lilacs, Scielo y otras	126
Figura 73	Los recursos ordinarios asignados a su facultad es lo correcto y suficiente.	127
Figura 74	Los recursos ordinarios asignados a su facultad satisfacen las necesidades de población estudiantil.	128
Figura 75	Los recursos directamente recaudados por su facultad satisfacen las necesidades de la población estudiantil.	129
Figura 76	Su universidad cuenta con centros de producción (proyectos autofinanciados, proceso de admisión u otros).	130
Figura 77	Existe docentes con subvención económica por estudios de segunda especialización, diplomada, maestrías, doctorados y posdoctorados en su facultad.	131

RESUMEN

El objetivo general de este estudio, fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013. El enfoque que se aplicó fue cuantitativo, nivel de estudio correlacional - explicativo con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra está conformado por 50 docentes que ocupan cargos directivos tales como: decanos, directores de escuelas profesionales y directores del instituto de investigación. Para la recolección de datos se aplicó cuestionarios estructurados para obtener información; así como una Ficha de Evaluación de Gestión de Resultados. Los resultados nos muestran que el 36% está totalmente de acuerdo con la dimensión clima de trabajo de los directivos, un 28% de acuerdo con la dimensión intercambio, un 28% de acuerdo por la gestión de resultados, un 16% de acuerdo por la dimensión de satisfacción, y un 12% con la dimensión visión compartida con el nivel de acuerdo.

Palabras Claves: Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The overall objective of this study was to determine the relationship between transformational leadership and organizational learning of senior management at the National University of Callao, 2013. The approach was applied quantitative correlational study level - explanatory with a design no experimental cross section. The sample consists of 50 teachers in leadership positions such as deans, directors of vocational schools and research institute. For data collection was applied structured questionnaires for information; as well as a scorecard Results Management .The results show that 36% fully agreed with the climate dimension of the work of managers, 28% according to the exchange dimension, 28% agreed by the performance management, 16% agreed by the dimension of satisfaction, and 12% with the dimension shared vision with the level of agreement.

Keywords: Transformational leadership and organizational learning.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo puede conceptualizarse como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr los objetivos propuestos. En esta definición se pueden visualizar diferentes elementos del fenómeno, entre ellos, el líder, el contexto, el proceso, el objetivo y la causa o propósito.

El presente trabajo de investigación “El Liderazgo Transformacional y Aprendizaje Organizacional del Personal Directivo en la Universidad Nacional Del Callao, 2013”.

Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

Capítulo I: Planteamiento del problema; comprende la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación del estudio, limitaciones y viabilidad.

Capítulo II: Marco teórico; contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definiciones conceptuales, formulación de hipótesis y variables.

Capítulo III: Diseño Metodológico; comprende el Diseño de la investigación, Población, Muestra, operacionalización de variables, técnicas para la recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de los datos y aspectos éticos.

Capítulo IV: Resultados; se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de los resultados mediante tablas y gráficos estadísticos.

Capítulo VI: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones; contiene la discusión del estudio, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente se presentan las Fuentes de Información; se presenta las referencias bibliográficas, referencias hemerográficas y referencias electrónicas.

Anexos: Matriz de consistencia, cuestionario y ficha de gestión por resultados, aplicados a los docentes directivos de la Universidad Nacional del Callao, grado de concordancia entre los jueces según prueba binomial, validación de instrumentos, confiabilidad de instrumentos, relación de doctores expertos para la validación del instrumento y constancia emitida por la institución donde se realizó la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El liderazgo constituye eje fundamental de trabajo compartido en una institución educativa, para considerarse como un liderazgo transformador que se traduce en: retar los procesos, inspirar una visión compartida, motivar para la acción e interrelacionarse con el personal que labora en la institución con el fin de lograr una gestión educativa eficiente y eficaz que permita dirigir y orientar debidamente el proceso académico. Administrar eficientemente los recursos para el logro de la calidad y gestionar la dinámica organizacional y sus relaciones con el entorno y fortaleciendo la participación e involucramiento de los actores educativos a través de una oportuna y pertinente toma de decisiones inteligentes en la gestión educativa.

Teniendo un liderazgo de esta naturaleza ejercido tanto por los que dirigen las facultades y programas educativos, así como por los docentes quienes

también dirigen a los estudiantes; se promueve el éxito y logro de la calidad de gestión.

El liderazgo transformador implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas mediante la toma de decisiones; el cual se refleja en una cultura organizacional sólida, estable y dinámica.

La educación en América Latina, especialmente en el Perú, ha sufrido una serie de cambios y transformaciones en un afán de responder a los retos contemporáneos, y es que actualmente la educación se concibe como un proceso en el que confluyen tanto la construcción de saberes y conocimientos, como el favorecimiento del desarrollo personal de todos los actores implicados (Arias, G y Cols. 2007).

En el informe Seguimiento de la Educación Para Todos “El Imperativo de la Calidad”(UNESCO 2004), se identifica a la Institución Educativa y su cultura como unidades de análisis donde se considera que el liderazgo de directores y equipos directivos influye considerablemente en la calidad de las instituciones educativas a su cargo.

Asimismo, en el Perú, el Ministerio de Educación (MED) ha impulsado un modelo de la evaluación de la calidad de la gestión a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN 2008) donde el liderazgo es una de las variables consideradas para la evaluación de los procesos de calidad educativa.

Este escenario exige renovaciones y competencias específicas en las personas encargadas de impulsar y gestionar el cambio y la innovación necesarios en las instituciones educativas, practicando una gestión orientada a la participación colectiva que permita el aprovechamiento máximo del recurso humano y la adaptación al cambio.

Grant (2006) define la gestión del conocimiento como “los procesos y prácticas mediante los que las organizaciones generan valor a partir del conocimiento”. Dicho autor plantea que existía un marcado interés por la tecnología de la información, en especial por el uso de intranets, group-ware y bases de datos para almacenar, analizar y distribuir información. Posteriormente, en la gestión del conocimiento, la principal preocupación deja de ser los datos y pasa a ser el aprendizaje organizacional, en especial, la transferencia de las mejores prácticas y la gestión de la propiedad intelectual.

A nivel académico, el interés por el papel del conocimiento en las organizaciones, supone la confluencia de varias líneas de investigación que incluyen la teoría basada en los recursos, la economía de la información, la epistemología, la economía evolutiva y la gestión de la tecnología. El resultado ha sido el surgimiento de una perspectiva de la empresa basada en el conocimiento que la considera como un conjunto de activos del conocimiento que deben ser explotados para crear valor.

El conocimiento es un recurso necesario para ejecutar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo) que puede ser defendido desde un punto de vista legal. Las empresas también se diferencian a través del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, por lo que es un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de su ventaja competitiva. Además, éste posee una gran capacidad para generar sinergias (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso, y el imitarlos puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Fernández, 1996).

Finalmente, es conveniente señalar que la importancia de la gestión del conocimiento se fundamenta en que se crea a partir de recursos intangibles y da como resultado, a su vez, la creación de nuevos activos intangibles que conforman el “Capital Intelectual” de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?

1.2.2 Problemas específicos

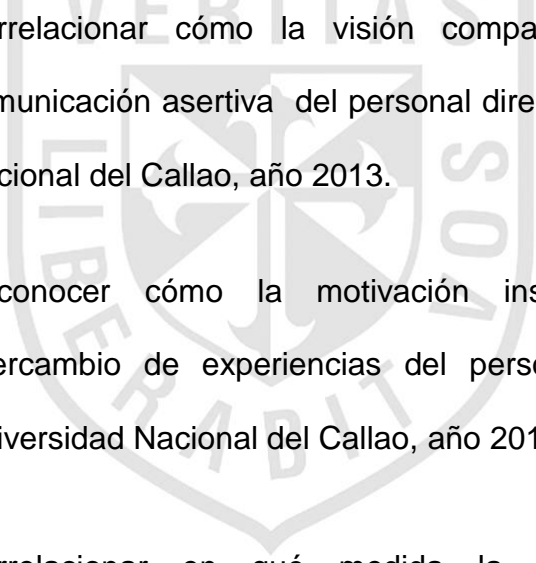
- a) ¿Cómo la visión compartida se relaciona con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?
- b) ¿Cómo la motivación inspiradora permite el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?
- c) ¿En qué medida la toma de decisiones participativas permite la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?
- d) ¿Cómo el clima de trabajo permite un intercambio con el entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?
- e) ¿En qué medida la gestión por resultados permite la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

1.3.2 Objetivos específicos

- 
- a) Correlacionar cómo la visión compartida influye en la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
 - b) Reconocer cómo la motivación inspiradora permite el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
 - c) Correlacionar en qué medida la toma de decisiones participativas permite la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
 - d) Correlacionar cómo el clima de trabajo permite un intercambio con el entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

- e) Correlacionar en qué medida la gestión por resultados permite la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

1.4 Justificación de la investigación

En el actual contexto de competencia creciente entre empresas y organizaciones, los procesos de acumulación de capital y desarrollo se encuentran condicionados por un conjunto de factores claves que actúan sinérgicamente, entre los que destacan: la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las organizaciones, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, entre otras (Vázquez, 2000).

El entorno económico de globalización, cambios rápidos y competitividad, la dirección de los recursos humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en dicho entorno actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con el trabajo y su lealtad hacia ésta influyen sobre los resultados, eficiencia, eficacia y reputación de las instituciones. Es conveniente señalar que la transformación que ha sufrido la función de personal desde sus inicios ha contribuido a que los directivos de las organizaciones consideren aún más al capital humano con que cuentan

como uno de los elementos fundamentales para lograr el éxito. Constituye retos actuales de la Dirección de los Recursos Humanos, la necesidad de crear herramientas útiles que le permitan al personal comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto institucional. Una estrategia de recursos humanos apunta a la utilización del talento humano para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

La universidad como institución educativa de formación de educación superior orienta al desarrollo de competencias en base a capacidades, habilidades y actitudes de cada uno de sus actores a liderar y gerenciar hacia el desarrollo una cultura de cambio de la sociedad en base a sus necesidades y exigencias del mercado laboral competitivo.

La importancia de esta investigación está basada en sus aportes desde el punto de vista práctico, pedagógico y de relevancia social y metodológica en el campo del desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista práctico, el estudio permitió asumir una conducta consciente, responsable y comprometida con generar una cultura de cambio progresivo por parte de los directivos que lideran y gerencian la universidad; es decir la función de gestión transformador de los decanos, directores de las escuelas profesionales y directores de los institutos de investigación para asumir un rol protagónico durante su periodo de gestión institucional.

Desde el punto de vista pedagógico, permitió crear y propiciar escenarios de aprendizaje continuo mediante el intercambio de experiencias con

universidades tanto públicas como privadas en base a referentes de factores de éxito organizacional; así como reconocer la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que brinda la universidad.

Desde el punto de relevancia social, permitió asumir una actitud proactiva y toma de conciencia responsable para generar respuestas a las necesidades y exigencias de la población de la región callao y de la sociedad. Para ello se requiere también analizar la cultura de la institución para generar los cambios a través del ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones participativas de cada uno de los directivos que conducen y orientan la gestión institucional y el desarrollo de la universidad.

Por lo tanto, la investigación surge como consecuencia del interés que en el campo académico ha despertado la Gestión del Talento Humano como fuente de ventaja competitiva sostenible en el logro de la competitividad de las organizaciones (Pfeffer, 1998; Barney, 1991; Barney y Wright, 1998, entre otros). De lo antes expuesto, se deriva la importancia del presente trabajo, que tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional. Dicho estudio será realizado en la Universidad Nacional del Callao.

1.5 Limitaciones de la investigación

Algunas limitaciones deben ser reconocidas en el presente estudio. Primero, los cuestionarios son resueltos solo por el personal directivo de cada una de las facultades, escuelas profesionales y los institutos de investigación de la

universidad siendo el entorno interno único de la institución para medir los efectos potenciales de éste a través de sus gestores. Sin embargo, esto puede limitar la validez externa. Para evaluar la generalización de los hallazgos del estudio a realizar, en futuras investigaciones, deben probar las hipótesis propuestas en otros contextos. En segundo lugar, mediante el uso de escalas de medición para evaluar los constructos analizados, se están asumiendo algunas limitaciones, como la subjetividad o la veracidad en las respuestas. Las escalas de medición no son instrumentos perfectos de medición y poseen tanto ventajas como desventajas. En tercer lugar, el estudio estará limitado por su diseño no experimental de corte transversal. Es necesaria para evaluar la dirección de causalidad de las relaciones y para detectar posibles procesos de reciprocidad. Se ha tratado de moderar esta limitación a través de la atención a los argumentos teóricos racionalizando las relaciones analizadas. Las investigaciones futuras podrían replicar este estudio en diferentes contextos, con el fin de respaldar los resultados obtenidos en el mismo.

1.6 Viabilidad de la investigación

Fue viable la investigación porque se tuvo accesibilidad a fuentes de información, para la recolección y procesamiento de los datos; así como también porque existen buenas relaciones interpersonales y participación directa con el equipo de gestión institucional de la universidad en el periodo vigente. Teniendo como objetivo generar una cultura de cambio y desarrollo institucional de manera permanente y progresiva.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Contreras, B. (2005). Tesis. *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un Centro Educativo de nivel secundario en Lima Norte*, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú - Lima. Conclusión: La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo en la relación con los docentes y estilo interpersonal en la relación con los alumnos. Las principales características del ejercicio de su liderazgo son: desarrolla comunicación privada, pública y escrita como un medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidad de los docentes en el aula e imposición de decisiones. Cuando sucede un conflicto opta por evadirlo o confrontarlo de manera airada. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones de los docentes.

MEDINA, P. (2005). Tesis. *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Conclusión: La investigación efectuada nos permite determinar qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias importantes, como describimos a continuación:

El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del liderazgo transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social. Se aprecia una “coalición interna” y una “cooperación mutua” que convergen en las relaciones interpersonales y traslucen una marcada tendencia al modelo autocrático en la estructura organizativa de la institución. Son los docentes con mayor permanencia, quienes acompañan los procesos de inserción y adaptación de las nuevas generaciones de docentes; enseñándoles las prácticas propias de la cultura organizacional y del modelo pedagógico del centro.

Trujillo, M.; Rivas, L. (2008). Tesis. *Modelo de inteligencia emocional para los directores de los centros de investigación en México*.

El objetivo de este trabajo es mostrar resultados del modelo IE-Martruj, concebido para la medición de la inteligencia emocional de directores de centros de investigación; fue aplicado a cuarenta y tres directores de centros de investigación en México. El proceso de validación y confiabilidad del modelo es descrito en detalle, así como su formulación matemática. Como resultado de esta investigación, se muestra como conclusión general que: El modelo estudiado es un instrumento apropiado para la tarea propuesta, y que la Inteligencia Emocional (IE) de los directores de centros de investigación en México está asociada positivamente con la motivación, la capacidad de autoevaluación, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales. Así mismo, se sometieron a prueba, con resultados positivos, las siguientes hipótesis: H1 - La motivación, iniciativa, optimismo e involucramiento son condiciones que se hallan correlacionadas positivamente con la efectividad del funcionamiento de los directores de centros de investigación. H2 - El autoconocimiento, la conciencia emocional, la auto evaluación precisa y la autoconciencia están positivamente correlacionados entre ellas y son parte esencial de la inteligencia intrapersonal. H3 - La autorregulación exhibida por los directores, su autocontrol, adaptabilidad y autoconciencia están positivamente correlacionados entre sí y también son parte de la inteligencia intrapersonal. H4 - La empatía, la comprensión de los demás, el desarrollo de las competencias de los subordinados, la inclinación al servicio, el manejo de la diversidad y la congruencia política están positivamente correlacionados entre sí y son parte de la inteligencia interpersonal. H5 - Las habilidades sociales de los directores, que también integran la inteligencia interpersonal,

les permiten tener mayor influencia sobre el equipo de trabajo, expresada en mayor comunicación, mejor manejo de situaciones conflictivas, y mayor liderazgo, suscitando mejor colaboración, cooperación y habilidades para el trabajo en equipo.

Rodríguez, Á. (2008). *Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa*. Venezuela Investigación y Postgrado. Esta investigación de carácter documental, tuvo como propósito reflexionar sobre la visión que poseen sobre la función gerencial los directores de la Educación Básica, a partir del análisis de fuentes oficiales, en las cuales el Estado venezolano establece dichas funciones entre 1980 y 1990. El estudio arrojó las siguientes conclusiones: (a) el supervisor debe elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer un liderazgo definido capaz de generar cambios permanentes en las instituciones educativas.

Franca, A., Yoschihiro, C., Loureiro, S. (2013). *El aprendizaje de las organizaciones generada por las prácticas formales en el lugar de trabajo*. Ram, Rev. Adm. Mackensie. Vol.14 N° 04. Sao Paulo. Brazil.

Esta investigación tiene como objetivo evaluar el grado en que las prácticas formales establecidas en el lugar de trabajo contribuye al aprendizaje organizacional. Para este análisis se eligió el método de análisis de la resolución sistemática de problemas, considerado en la literatura como una de las prácticas más recomendadas. Por un lado, está la exaltación de un método para generar el aprendizaje, por el contrario, la literatura sufre su

evaluación crítica. Es decir, se observa que hay escasez de investigación empírica que tiene por objeto determinar la contribución real del método para promover el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, existe una brecha entre las recomendaciones y la teoría de tales recomendaciones. En esta investigación al preguntar hasta qué punto los métodos de resolución sistemática de problemas contribuyen al aprendizaje organizacional tiene la principal contribución aclarar los efectos de estos métodos a las organizaciones que lo utilizan. Así que se centró el Masp, uno de los métodos de resolución sistemática de problemas más extendida en Brasil y en el extranjero. Para realizar esta evaluación el marco teórico del aprendizaje organizacional se compone de cuatro dimensiones: la adquisición de conocimientos, de distribución y la interpretación de la información y la memoria de la organización. Demostró teóricamente la tesis de que el Masp es uno de los mecanismos que generan el aprendizaje en todas las dimensiones de la organización que tratan de comprobar empíricamente, a través de una encuesta cuantitativa con tres organizaciones diferentes. Los análisis estadísticos mostraron que el uso del Masp contribuye a todos los niveles de aprendizaje organizacional. Sin embargo este aprendizaje a menudo tiende a limitarse a las reparaciones de rutina, lo que significa que el uso del método en sí no es capaz de generar un aprendizaje más profundo. La profundidad del aprendizaje parece correlacionarse con más fuerza con los factores contextuales en las organizaciones.

Garzon, M, y Fisher A. (2008). *Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional*. Pensam. Ges. N° 24. Enero- Junio. Sao Paulo. Brasil.

Conclusiones. El aprendizaje organizacional debe ser visto desde un pensamiento sistémico; es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan el proceso de aprendizaje. Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización.

De esta manera, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

Hoy es posible aprender, dentro de la organización o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento; infortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder.

Debemos concebir el clima de aprendizaje compuesto de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinarán la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje.

Este ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia, y no sólo con palabras y folletos, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Es muy probable que si la alta gerencia utiliza el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje, este ejemplo sea seguido por otros.

La necesidad de flexibilidad es una consecuencia lógica del planteamiento que estamos realizando; hasta el punto de que si la dirección general de la organización no está convencida de que ésta sea una estructura natural para la misma, las ideas de la gestión del conocimiento poco le aportarán a la mejora de la organización.

Es necesario destacar que para lograr el máximo beneficio de la creación del conocimiento en la organización se debe generar una cultura que propicie el compromiso de todas las personas, con ser cuidadosas en la observación de los hechos que suceden, analizarlos y sacar conclusiones que permitan establecer patrones o referentes que, a través del aprendizaje individual y colectivo, ayuden a solucionar situaciones similares en el futuro.

El aprendizaje organizacional debe ser visto desde un pensamiento sistémico; es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan el proceso de aprendizaje. Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las organizaciones

2.2 Bases teóricas

En este capítulo se exponen conceptos teóricos respecto al liderazgo transformacional y al aprendizaje organizacional del personal directivo de organización.

2.2.1 Teoría de la quinta disciplina según Peter Senge Sostiene:

Que las empresas y/u organizaciones inteligentes centran sus esfuerzos, su creatividad e innovación en el logro de sus objetivos y metas en el desarrollo de las capacidades de su potencial humano que constituye los intangibles más valiosos de gran productividad y rentabilidad; para lo cual es importante la relación, la sinergia y el dinamismo de cinco componentes básicos :

Visión compartida

Comprende tener una proyección de futuro, con alcance de largo plazo; con enfoque sistémico, abierto y de interacción e interrelaciones mutuas.

Modelos mentales

Significa tener patrones, ideales, creencias, normas y actitudes favorables que sirvan de ejemplo y base sólida para la sostenibilidad y durabilidad de la organización.

Liderazgo compartido

Es la capacidad de direccionar y conducir en forma alineada a los colaboradores hacia el logro de objetivos y metas comunes.

Trabajo en equipo

Es la manera de desarrollar y optimizar las capacidades, el conocimiento, habilidades- destrezas y actitudes de las personas hacia el logro de metas establecidas.

Aprendizaje continuo

Es el proceso de interacción permanente de cada uno y todos los miembros de la organización para comprender la complejidad de los procesos y resolver problemas del contexto; asumiendo compromisos, retos y desafíos.

2.2.2 Teoría del Aprendizaje Organizacional según Palacios, M (2000) y Choo, Chun Wei (1998)

A raíz de los revolucionarios avances en la tecnología de información, la competencia por los recursos, y los desafíos que presenta una sociedad cada vez más informada y demandante las organizaciones en el siglo XXI se están enfrentando a un nuevo panorama. Necesitan ser organizaciones inteligentes.

Según Palacios (2000) Organizaciones inteligentes, son aquellas capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Por otro lado Chun Wei Choo (1998) define la organización inteligente como aquella que "es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones". (p 64)

Peter Senge (1993) "Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización". (p 16)

Ya que se hizo referencia a Peter Senge, se debe comentar brevemente sobre dos modelos de aprendizaje (el modelo americano que nos propone Peter M. Senge, y el modelo japonés de Ikujiro Nonaka), que pretenden impulsar las acciones necesarias para crear conocimiento organizacional.

El Modelo Occidental (Racionalismo) La corriente humanista de la administración, al combinarse con la teoría general de sistemas y la teoría de la información, propició el desarrollo de una Teoría del Aprendizaje Organizacional, la cual fue formulada primeramente por Peter Senge en La Quinta Disciplina. De acuerdo con este autor, lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al

aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional:

Pensamiento Sistémico

Dominio personal

Modelos mentales

Construcción de una visión compartida y,

Aprendizaje en equipo.

Cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles:

Prácticas: qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.

Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Por ejemplo, “la estructura influye sobre la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.

Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina. Aunque son difíciles de expresar en palabras, son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina.

En el nivel de las esencias, las disciplinas comienzan a converger. Por ejemplo, interconectividad (pensamiento sistémico) y conectividad (dominio personal) relacionan el todo con la parte; mientras que el propósito común (visión compartida) y alineamiento (aprendizaje en equipo) relacionan el rumbo común con el funcionamiento total. Sin embargo, las disciplinas de la construcción de la visión compartida y del aprendizaje en equipo difieren de las otras tres porque son inherentemente colectivas. Las prácticas son actividades grupales, los principios se deben comprender en grupo, y las esencias son estados de ser que se experimentan colectivamente.

Según Schein, Edgard H.: Psicología de la organización, 1982 Para contextualizar adecuadamente el problema del aprendizaje organizacional, iniciaremos con una breve descripción del panorama que ya están enfrentando las organizaciones en el siglo XXI, a raíz de los revolucionarios avances en la tecnología de información, la competencia por los recursos, y los desafíos que presenta una sociedad cada vez más informada y demandante.

De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Esas cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento.

Entrando ya en materia, definimos los conceptos más importantes que intervienen en los procesos de conocimiento y de aprendizaje organizacional, y comentamos brevemente dos modelos de aprendizaje (el modelo americano que nos propone Peter M. Senge, y el modelo japonés de Ikujiro Nonaka), que pretenden impulsar las acciones necesarias para crear conocimiento organizacional, a fin de ver su complementariedad y su eventual instrumentación gerencial a través del modelo de Bob Guns, quien propone la creación de Organizaciones de Rápido Aprendizaje (ORA) mediante tres estrategias complementarias. Finalmente concluimos con una reflexión que acentúa la analogía personaorganización, al destacar la similitud que existe entre las cualidades que describe Edgar Schein para una organización sana, y las de una persona normal en pleno uso de sus facultades. (1982: 32)

Modelo Oriental (empirismo): Nonaka, Ikojiro y Takeuchi, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento, (1999: 61). Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. Asimismo, y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad epistemológica.

De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Esas cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento.

Socialización: de tácito a tácito. Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

Exteriorización: de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

Combinación (de explícito a explícito): es la parte del proceso que sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento, mediante los siguientes procedimientos (Nonaka y Konno, 1998:54): captación e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, a través

de la recopilación, reflexión y síntesis; diseminación del mismo empleando los procesos de transferencia utilizados normalmente en la organización, tales como presentaciones, reuniones o correos electrónicos; y procesado, en documentos, planos, informes y datos de mercado. Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo».

Interiorización: Esta última fase consiste en la conversión del conocimiento explícito sistémico e integrado por la organización en conocimiento tácito para la misma y para cada uno de sus miembros.



Figura 1. "La espiral del conocimiento".
Fuente: adaptado de Reyes (2005)

Figura 1. "La espiral del conocimiento".

Fuente: adaptado de Reyes (2005)

Para culminar este apartado, se ha de poner en relieve que, como consecuencia de los procesos de generación, acumulación e integración del conocimiento en las empresas, las políticas y las directrices para la gestión del conocimiento según Nonaka y Konno (1998: 40) pueden sintetizarse en:

- Actividades destinadas a la formación de los individuos para la adquisición de nuevos conocimientos.
- Implantación de mecanismos que abarquen la totalidad de la información (interna y externa) y lleguen a todos los miembros de la organización de una forma rápida y precisa.
- Compromiso expreso de la dirección en la institucionalización del conocimiento en rutinas organizativas.
- La socialización en una cultura y valores comunes que fomente el generar y compartir conocimientos, es decir, que proporcione a sus miembros las actitudes necesarias para querer y poder aprender.

Convergencia y complementariedad

Si bien el modelo occidental (racionalista) de SENGE P. (2000: 37) enfatiza los aspectos intelectuales del conocimiento, mientras que el modelo oriental (empirista) hace lo propio respecto a la experiencia (percepción) como fuente de información, ambos se complementan y aportan lineamientos muy valiosos para quienes desean crear en su empresa condiciones propicias al aprendizaje. Las cinco disciplinas conforman una visión del desarrollo organizacional basado en el desarrollo integral del ser humano, ente social por excelencia, en comunicación productiva y sinérgica con los demás. Por su parte, la conversión cognoscitiva propuesta por el modelo japonés armoniza el desarrollo humano con el rescate de sus conocimientos mediante un uso inteligente de la experiencia, la cual se comparte y documenta a través de un proceso formal de interacción grupal y su objetivación correspondiente.

2.3 Definiciones conceptuales

2.3.1 Liderazgo transformacional

Según Leithwood, K. (2004: 233). La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

John Kotter (1990: 76) es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

1. Establecer un sentido de urgencia.
2. Formar una coalición para liderar el esfuerzo del cambio.
3. Desarrollar una visión para ayudar a dirigir el cambio.
4. Comunicar la visión y las estrategias corporativas.
5. Facultar a los demás para actuar sobre la visión de la organización.
6. Asegurar los resultados a corto plazo.
7. Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios.
8. Institucionalizar los nuevos métodos, asegurando el desarrollo del liderazgo.

2.3.2 Perfil de líder efectivo

Las empresas y organizaciones de hoy para ser competitivas globalmente requieren, antes que nada tener al frente una gerencia esclarecida y eficaz, con una capacidad de liderazgo que le prevea orientación impulso y concertación de esfuerzos al colectivo social que la integra.

La conducción vertical y autoritaria, caracterizada por un ejercicio frío y extremadamente formal de la autoridad, ya no tiene cabida en los nuevos escenarios de la globalización.

La descentralización del poder y la liberación de la iniciativa, la creatividad y el esfuerzo de las personas son, hoy en día, el patrón de conducta, de las empresas exitosas mundialmente; porque tienen modelos que orientan a la productividad y rentabilidad empresarial. Llevar las decisiones a la plataforma, por ejemplo ha dado ventajas comparativas a las empresas caracterizadas por su gran calidad de servicio.

En la actualidad los clientes y/o usuarios esperan soluciones rápidas y efectivas a sus demandas y peticiones; y ello sólo es posible en ambientes empresariales caracterizados por un liderazgo transformador moderno, flexible y en un marco de elevada confianza con un personal capaz, bien informado, motivado y con capacidad de decisión oportuna y eficaz. Espinoza E, Zarazúa J. (2000: 174-176).

2.3.3 Características de un líder transformador para los nuevos escenarios

El líder debe ser un visionario. Es decir, poseer una dual habilidad: visualizar por un lado futuros escenarios empresariales y desarrollar una imagen de una empresa que constituye su aspiración e esa realidad. Por otro lado, compartir la visión institucional con sus colaboradores de manera que genere identificación y elevado compromiso por parte de estos. Robbins S. (2004:123)

Tiene un sentido de la visión. Que incluye no solamente una comprensión clara de la naturaleza institucional, sus fines y objetivos, sino también de la trascendencia de la obra o tarea que le corresponde a la entidad y que se desagrega e impregna cada unidad organizativa y cada puesto de trabajo.

El líder es un estratega. Traduce la visión en planteamientos reales y coherentes sobre cómo ha de asegurar el logro de la empresa visionada.

Tiene una gran capacidad de concertación. De manera que logra articular un esfuerzo entusiasta con carácter corporativo. No impone, propone, negocia, consulta, busca acuerdos duraderos de manera que la obra adquiere el carácter de autosostenibilidad. Heim y Chapman (1998:101)

Ejercer el trato personalizado mientras fomenta el trabajo en equipo.

Respeto la individualidad, valora al ser humano, reconociendo que las organizaciones son esencialmente conjunto humanos. Fomenta, alienta y desarrolla un clima de trabajo en equipo.

Es un innovador. Reconoce que sólo el mejoramiento continuo asegura el éxito comercial e institucional. Busca la excelencia organizacional estimulando la creatividad en todas sus formas.

Emplea la comunicación y la incentivación en sus colaboradores. Como armas estratégicas de liderazgo. El diálogo permanente, sincero y transparente es una práctica común en él. Reconoce el esfuerzo de su equipo y lo estimula. Ginebra, J. (1997: 47).

Tiene ideas claras, temperamento y equilibrio emocional. Sus decisiones son fruto y resultado de un análisis sereno, lúcido y justo a tiempo.

Posee una visión internacional de los negocios y de las relaciones institucionales.

Es consciente que vivimos en un mundo globalizado, cambiante y de mayor exigencia y nos orientamos hacia una internalización de la cultura y que hay que negociar “en la cultura del otro”.

Es consciente de sus propias limitaciones y de las de su gente.

Busca a través de la estrategia del benchmarking una vía de investigación de las organizaciones líderes en cada sector de negocio.

“La perfección no tiene límites”.

Crea un clima de confianza. En el cual va más allá de la delegación apoderando grupos de trabajo, estimulando la mayor autonomía con absoluta responsabilidad. Mc. Farland, J. y otros (1997:311).

Conforma un equipo de gerencia global. Donde cada funcionario tiene un amplio conocimiento de las áreas funcionales de la empresa y un sentido corporativo sin fronteras funcionales.

Es creador de una cultura empresarial de calidad. Donde la atención y preocupación del personal se centra en el cliente, tanto externo como interno, generando toda su vocación de servicio. Contribuye a la creación y desarrollo de una calidad de vida laboral.

Exige una gran capacidad de trabajo. Lo realiza con alegría, satisfacción y gran sentido de logro.

Actúa con sentido ético. Cultiva y practica valores compatibles con la calidad total. Observa una conducta caracterizada por su integridad, cumplimiento y honestidad. Honra y cumple sus compromisos con gran responsabilidad social. Rodríguez, S. H. (2007)

El líder es un estratega que traduce la visión en planteamientos reales y coherentes. Además ejerce un trato personalizado mientras fomenta el trabajo en equipo.

Puedo afirmar que: el fruto del proceso de la globalización de la economía que vive el mundo, las empresas requieren aumentar sustancialmente sus niveles de competitividad y un factor de la mayor importancia lo constituye la capacidad de Liderazgo de sus Cuadros Gerenciales.

La única forma de ser líderes es innovando y para ello es necesario incrementar las competencias de todos aquellos integrados a la empresa y/u organización. Trabajar en equipos multidisciplinarios con amplia información y capacidad de decisión. Hay que construir una nueva cultura organizacional sustentada en un sistema de valores compatibles con calidad y calidez humana.

El replanteamiento de los aspectos fundamentales de las empresas (Reingeniería), la reducción de los niveles de jefatura (organizaciones planas) y el mayor involucramiento y compromiso de los empleados en un marco de Calidad Total, determina un estilo de liderazgo transformador participativo y con apoderamiento (empowerment).
Rodríguez, S. H. (2007: 173,176).

2.3.4 Enfoques del liderazgo

Enfoque vertical jerárquico

Este tipo de enfoque está orientado a la conducción de grupos de trabajo en las organizaciones, de un modelo vertical jerárquico y en algunos casos autoritario.

Enfoque horizontal participativo

Este tipo de enfoque está orientado a la conducción de equipos de trabajo en las organizaciones, con un modelo horizontal participativo; caracterizado por la confianza, visión, compromiso, y horizontalidad en las relaciones. Hoy día ya no necesitamos “jefes”, hoy necesitamos líderes capaces de cambiar los destinos y direccionalidad de los países del mundo en que vivimos. Drucker, Peter (1973, p. 69.)

Enfoque Transformacional

El liderazgo transformacional está en base al análisis del enfoque sistémico en donde se busca la calidad entendida como la integración y adecuación del ser, quehacer, debe ser y querer ser de nuestra Universidad en los términos:

Ser: En función de sus resultados.

Querer ser: En función de la estructura funciona y eficiencia

Debe ser: En función de su misión y pertinencia.

Querer ser: En función de su misión y plan de desarrollo institucional.

Leithwood, K. (2004:245).

2.3.5 La dirección como factor de calidad en las instituciones de educación superior

Para que las instituciones de educación superior logren niveles de calidad deben tener directores de calidad, que significa que éstos ejerzan un liderazgo transformador dentro de la institución.

Warren Venis y Burt Nanus 2009. Dos expertos analistas de reconocido prestigio en liderazgo, sintetizan su conocimiento sobre el fenómeno en los siguientes principios

El liderazgo es la base principal de la creación del progreso y la manera inteligente como las organizaciones se desarrollan, crecen y sobreviven en un sistema.

Los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito, y las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz, que genere el cambio institucional.

El liderazgo es lo que le da a una organización su visión y la capacidad para traducir esa visión en realidad, sin esa traducción no hay fuerzas, energía y dinámica organizacional.

El ambiente actual de liderazgo puede resumirse en tres contextos principales, a saber: compromiso, complejidad y credibilidad.

El liderazgo es el Mariscal de las destrezas que la mayoría posee, con rasgos establecidos y personalidades definidas pero muy pocos aplican.

2.3.6 Los directores como factor de calidad en las instituciones de educación superior

El director líder es creador, constructor y transformador de un proyecto institucional y de una visión educativa, dinamizador,

ilusionante y con proyección de futuro. “Los líderes crean entornos en los cuales las personas están dispuestos a dar lo mejor de sí mismas”.

Para ello, es necesario comprender y dejarse imbuir de los “principios absolutos de liderazgo”. Garay, P. (2008: 182).

Un programa claro de actualización.

Una filosofía personal.

Unas relaciones sólidas y estables con los colaboradores.

Unos criterios de universalidad para trabajar con todas las culturas que inciden en la organización, las tecnologías actuales y la suficiente cantidad información que llegue a la institución.

Poseer bien definido el Don de mando y direccionalidad.

Poner en práctica lineamientos democráticos- participativos.

Ejercer libertad de pensamiento y acción en los colaboradores.

Dejar fluir la fuerza de voluntad y creatividad en cada uno de los procesos que conducen al éxito organizacional.

2.3.7 Estrategias para mejorar la calidad de gestión de los directores como líderes transformadores

Según Leithwood, K. (2009:57-60). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

1. Construir una visión compartida de la visión institucional:

Elaborar unas metas claras y precisas.

Centrar las metas en cuestiones esencialmente educativas.

Elaborar un plan de desarrollo institucional.

Llegar a un consenso y compromiso sobre tipo y modelo de educación que necesitamos.

Clarificar y reflexionar colectivamente sobre las metas educativas institucionales.

Adecuar la actividad individual dentro del aula a una visión colectiva y consensuada en la institución.

Permitir a los líderes instructivos incidir en las acciones educativas individuales una vez consensuadas.

2. Gestión eficazmente el currículo:

Dedicar el tiempo necesario a la coordinación curricular.

Realizar cambios y reestructuraciones curriculares de manera eficaz y oportuna.

Asignar cursos y materiales a los profesores para un mejor desempeño profesional en el ámbito de su competencia.

Influir en la constitución de equipos de trabajo entre el cuerpo docente.

Realizar una política consensuada, no exclusivamente normativa o formal sobre la evaluación.

Influir y direccionar en todas las actividades de la institución respondan a la visión global de la organización.

3. Crear un clima de comunicación asertivo:

Promover un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los profesores.

Establecer una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad.

Respetar los aportes y contribuciones de cada uno de los miembros para conducir al desarrollo institucional.

4. Lograr el empoderamiento institucional:

Valorar las iniciativas, creatividad e innovación de los colaboradores.

Invertir en capacitación y perfeccionamiento como gestión de nuevos conocimientos.

Dedicación exclusiva a los cargos asignados, que reflejen gestión por resultados.

Compartir experiencias educativas y logros significativos con otras instituciones a nivel nacional e internacional.

2.3.8 Tipos de líderes que necesita la sociedad actual

1. Líderes visionarios

Que sean estrategas con una visión a largo plazo.

2. Líderes proactivos

Son aquellos que tienen la capacidad de anticipación, visionaria e ilustrada. Descentralizando el poder aplicando estrategias inteligentes. (empowerment).

3. Líderes transformadores

Capaces de generar una autoevaluación, autoanálisis, autorreflexión y autovaloración de cada uno de los procesos de la gestión institucional; propiciando cambios y transformaciones significativas de su contexto real; conduciendo y garantizando el éxito organizacional. MEC (1994: 22).

2.3.9 Competencias gerenciales

Según Benavides Espíndola O. (2002) Los líderes transformadores en los nuevos escenarios de globalización y competitividad en el mundo laboral necesitan de líderes que desarrollen capacidades gerenciales tales como nos sugiere

Competencia en la comunicación

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Al tener una buena comunicación frente a frente, redactar documentos, participar en eventos científicos y para coordinar un trabajo en equipo cuyos integrantes se encuentran en diferentes partes del mundo; eso implica que los gerentes y/o directores constituyen una red de contactos sociales para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de la organización.

Competencia de planeación y administración

Esta competencia comprende recopilar e analizar información y resolver problemas, planear y organizar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar las finanzas. Significa que los gerentes deben trabajar con empleados altamente competentes para lograr los objetivos y sobre todo analizar la asignación de recursos en las fechas programadas y velar por su cumplimiento.

Competencia en el trabajo en equipo

Determina la productividad de los líderes en su conjunto. Teniéndolos en cuenta y dándolos participación en todos los procesos administrativo y productivo. Es importante planear los equipos; porque significa crear entornos de apoyo mutuo y manejar diferentes dinámicas de equipo para optimizar los resultados en una organización.

Competencia en la acción estratégica

Comprende tener en cuenta la filosofía, concibiendo en forma alineada la visión, misión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada líder de la organización. En este caso el gerente diagnóstica y evalúa los diferentes situaciones problemáticas y aspectos administrativos a resolverlos, para lo cual debe estar preparado para afrontar los constantes cambios del entorno organizacional.

Competencia para la globalización

Un director posee competencias para la globalización cuando recurre al talento humano, financieros y materiales de diversos países y utiliza la información de mercados abiertos de diversas culturas. Este director debe adquirir conocimientos y comprensión cultural mostrando siempre su actitud abierta y accesible al entorno; porque no todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para los productos y servicios. De allí la habilidad del gerente y/o director para aprovechar las leyes impositivas, personal capacitado y lograr un posicionamiento institucional.

Competencia en el manejo de personal

Comprende integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia y equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida. El conocerse así mismo y desarrollar un elevado grado de destrezas técnicas dan muestras de la especial importancia cuando una persona decide emprender algo novedoso e innovador. Los directores y/o gerentes innovadores deben equilibrar exigencias laborales y personales haciéndoles compatibles. Benavides, O. (2002:145)

2.3.10. Aprendizaje organizacional

Definición de aprendizaje organizacional

Es la capacidad de crear, organizar y procesar información, para generar nuevo conocimiento individual, de un equipo y de una

organización generando una cultura innovadora que facilite y permita las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar los procesos orientados a la perdurabilidad y sostenibilidad. Bolívar, A. (1997: 29)

Características del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso de aprender a aprender esto significa que Vivimos en la era del conocimiento o de la informática, donde el mundo ha evolucionado rápidamente que nuestra capacidad de adaptación, que no solamente significa ponerse al día sino prepararse para adelantar los cambios; creando conocimientos y para ello se requiere de una revolución mental que implica conocer las siguientes características:

Velocidad que se producen los conocimientos nuevos.

Procesos de globalización de los mercados.

Desarrollo de la tecnología.

Creatividad en brindar nuevos productos y servicios.

Construcción de nuevos paradigmas.

La información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional. Por ello resulta importante aplicar los conocimientos, la inteligencia y el aprendizaje continuo para lograr el éxito institucional.

Una organización inteligente es aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo. Esto significa que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones oportunas. Bolívar, A. (1997: 43-54)

El conocimiento y el aprendizaje organizacional

Saavedra, Verdugo & Lacruz (1997:69) hablan de las siguientes etapas para crear una cadena de valor del conocimiento entre todos los empleados de la organización. En este proceso intervienen varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación de conocimiento

Teniendo como punto de partida la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

Cambios de conducta.

Comprensión y aplicación de teorías o prácticas.

Descripción análisis o síntesis.

Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.

Uso de construcción de modelos.

El aprendizaje organizacional que surge de la dimensión de la creación del conocimiento. Siendo el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requiere de acciones

que eleven el nivel ontológico, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones.

Como todos estos procesos dependen de la influencia interpersonal la socialización y el nivel de identificación de la cultura de la organización. Esto se manifiestan por las formas de conversión de conocimiento a saber: socialización, combinación, interiorización y dominio de entornos dinámicos.



Importancia del aprendizaje organizacional

Consiste en lograr sensibilizar, concientizar y concertar con cada uno de los colaboradores en la organización hacia el logro del cambio mediante un proceso de revitalización corporativa: que implica diseñar un planeamiento estratégico móvil e interactivo, realizar un rediseño organizacional, practicando un liderazgo transformador-proactivo, poner en práctica una cultura de calidad total, realizar benchmarking; concentrar energías mediante outsourcing (saber hacer bien las cosas); llevar a cabo la automatización de los procesos; enfocar el servicio hacia el cliente y/o usuario; mucho empoderamiento. Poniendo en práctica estos nuevos enfoques gerenciales habremos iniciado un camino abierto y seguro hacia el futuro. Senge M., Peter (1994:80).

Calidad de organizaciones que necesita el mundo

Según Galgano (1993: 100-101): a)... Fuente: Arthur Andersen (1995^a: 58) ...sostiene:

La calidad lo definen los clientes. El cliente como prioridad principal.

El proceso de calidad se inicia en el liderazgo activo de la dirección.

La calidad se incorpora al proceso y al producto.

La calidad involucra a todos los miembros de la organización.

La calidad permite desarrollar el liderazgo.

La calidad debe comunicarse.

La calidad implica sensibilidad y preocupación de la empresa por su entorno.

La calidad es dinámica: Eliminar los lemas y los objetivos numéricos.

Instituir un programa vigoroso de educación y mejora personal.

Calidad institucional implica calidad humana.

El producto educativo como identificador de calidad

Es considerado por Gento, S. (1996: 108). La calidad en una institución educativa entendida en términos de resultado, nos aproxima a los conceptos de eficacia o, mejor aún, de eficiencia: se refiere al aprovechamiento de recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos para medir la calidad de las instituciones en términos de la calidad del producto, serían los siguientes:

1. Acomodación al cliente: A su grado de desarrollo, a sus necesidades y expectativas.
2. Reconocimiento: Estará determinado por el elevado grado de satisfacción que sobre el mismo manifiestan los estudiantes, los egresados, los padres de familia y los grupos de interés.

3. Permanencia o duración: El producto o sus efectos han de mostrar una duración, una permanencia en su ámbito social o una comunidad de sus efectos.
4. Excelencia: Ha de responder a un grado máximo a los fines o metas propuestas, lo que implica que no serán suficientes los resultados mediocres de calidad mínima.
5. Bajo costo de producción: Esto implica el aprovechamiento posible de los recursos disponibles.
6. Cantidad de producción: Es indudable que si ello no supone un deterioro de los componentes de calidad. La mayor producción de un servicio, el producto educativo de calidad ha de lograr el asentamiento de los valores que corresponden a su ámbito formativo.

2.3.11 Definiciones conceptuales

Líder

Es aquella persona que tiene y desarrolla capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes favorables y conduce al logro de un objetivo-meta.

Liderazgo

Es la capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Aprendizaje

Es un proceso de asimilación de conocimientos, capaz de generar un cambio en el comportamiento de las personas.

Competencia

Es el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades- destrezas y valores que desarrolla el ser humano; que aplica ante una situación problemática.

Competencia gerencial

Es el conjunto de capacidades que poseen los directores y/o gerentes para planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar Los procesos administrativos institucionales.

Clima organizacional

Es el ambiente favorable, adecuado e ideal que inspira un desempeño exitoso de las personas en el trabajo brindando, confort y seguridad.

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) La visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
- b) La motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
- c) La toma de decisiones participativas permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
- d) El clima de trabajo permite una relación directa con el intercambio del entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
- e) La gestión por resultados permite una relación significativa con la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

2.4.3 Variables

Variable Independiente

Aprendizaje transformacional

Variable dependiente

Aprendizaje organizacional

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación es tipo descriptivo correlacional porque relaciona la variable liderazgo transformacional con sus cinco dimensiones tales como: visión compartida, motivación inspirada, toma de decisiones participativas, clima de trabajo, gestión por resultados; con la variable aprendizaje organizacional con sus dimensiones: comunicación asertiva, intercambio de experiencias, aceptación de riesgos, intercambio del entorno y la satisfacción de los usuarios.

Las investigaciones correlacionales según Hernández, Fernández y Baptista (2000:23) tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un contexto particular.

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal porque se correlacionaron las variables tal como se presentan en su contexto sin llevar a cabo ninguna manipulación de las variables.

El diseño a desarrollar para la presente investigación será tal como se presenta en el siguiente esquema:



Donde:

m = Tamaño de la muestra de estudio: 50 docentes que ocupan cargos directivos.

x : Liderazgo transformacional

y : Aprendizaje organizacional

r : Relaciones entre liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional

3.1.3 El Enfoque

El enfoque del presente estudio es de tipo cuantitativo porque nos permitió medir la variable liderazgo transformacional con sus

respectivas dimensiones, mediante los efectos producidos a través de las relaciones establecidas con la variable aprendizaje organizacional.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Estuvo constituido por 50 docentes que ocupan cargos directivos para tal efecto se seleccionó sólo docentes que ocupan cargos de decanos, directores de las escuelas profesionales, directores de los institutos de investigación y los directores de las secciones de postgrado de cada una de las facultades de la Universidad Nacional del Callao.

3.2.2 Muestra

La muestra estuvo constituida por toda la población de estudio es decir por los 50 docentes que ocupan cargos directivos actualmente en la Universidad Nacional del Callao.

3.2.3 Tipo de muestreo

Se consideró el muestreo no probabilístico intencionado.

- Criterios de Inclusión:
 - Docentes que ocupan cargos directivos.
 - Docentes nombrados a dedicación exclusiva.

- Criterios de Exclusión:
 - Docentes que no ocupan cargo directivos.
 - Docentes nombrados a tiempo parcial.
 - Docentes contratados.



3.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Aprendizaje Organizacional	El liderazgo transformacional es una filosofía de dirección y conducción de las personas a propiciar procesos de cambios y transformaciones en cada uno de los colaboradores, inspiradas en una visión compartida, con estrategias inteligentes para llevar a cabo una gestión con resultados óptimos y por qué no decirlo el éxito organizacional	Gestión por resultados Es la capacidad de medir la gestión mediante la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión	Gestión por resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple las normas y procedimientos establecidos en la Universidad. • Logros de resultados importantes en la gestión institucional. • Existencia de compromiso institucional. • Nivel de desempeño en el cargo.
	Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad y sostenibilidad.	Comunicación Asertiva: Capacidad para comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente, de manera tal que sus seguidores se identifiquen con su mensaje.	Comunicación Asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de la comunicación con las diferentes áreas y departamentos de la Universidad.
		Intercambio de Experiencias: El grado en el cual las nuevas ideas y sugerencias son atendidas y tratadas con simpatía	Intercambio de Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Genera nuevas propuestas de cambio en la gestión
		Aceptación de Riesgos: Tolerancia de ambigüedad, incertidumbre y errores	Aceptación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra Tolerancia, ambigüedad, incertidumbre y errores en la gestión que realiza
		Intercambio con el entorno externo: Grado de relación con el ambiente externo	Intercambio del Entorno Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con otras universidades, empresas tecnológicas y proveedores.
		Satisfacción de los usuarios: Cumplimiento de expectativas al brindar un servicio.	Satisfacción de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las responsabilidades en el cargo que desempeña • Nivel de desempeño en el cargo. • Comparte experiencias y conocimientos con sus pares. • Tiempo que dedica a la gestión.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Transformacional	El liderazgo transformacional es una filosofía de dirección y conducción de las personas a propiciar procesos de cambios y transformaciones en cada uno de los colaboradores, inspiradas en una visión compartida, con estrategias inteligentes para llevar a cabo una gestión con resultados óptimos y por qué no decirlo el éxito organizacional(L. Castro 2014)	Visión Compartida: Se define como la capacidad de imaginar condiciones diferentes y mejores, así como las formas de alcanzarlas (Sosik y Godshalk, 2000).	Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la visión y misión de la Universidad. • Coherencia entre la visión de la Universidad y la Facultad donde labora. • Conocimiento de los objetivos estratégicos de La Universidad. • Conocimiento y práctica de los valores institucionales
		Motivación Inspiradora: Es entendida como la habilidad del líder de desarrollar y comunicar una visión de futuro atractiva y convincente, que se basa no sólo en lo material, sino que busca satisfacer las necesidades de orden superior de sus seguidores (Felfe et al, 2004).	Motivación Inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para emprender mejoras en el trabajo. • Se promueve el desarrollo profesional.
		Toma de decisiones participativas: Es la capacidad para gerenciar de manera acertada y con precisión.	Toma de decisiones participativas	<ul style="list-style-type: none"> • Existe autonomía para y libertad para la toma de decisiones. • Conoce las normas y procedimientos de la gestión institucional. • Capacidad para resolver situaciones problemáticas.
		Clima de Trabajo: Son las condiciones que favorecen un adecuado ambiente de trabajo	Clima de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo agradable. • Confort y bienestar • Interrelaciones entre pares y equipos de trabajo. • Condiciones ambientales de trabajo.

3.4 Técnicas para la recolección de datos

Se utilizó procedimientos operativos o mecanismos que nos permitió recoger la información necesaria de la muestra determinada. Podemos señalar los siguientes:

Establecer las correlaciones entre cada una de las variables de estudio, en forma directa se procedió a recoger los datos tal como se presentaron.

3.4.1 Descripción de los instrumentos

El cuestionario

Para el recojo de la información se utilizó el cuestionario con ítems de tipo cerrado con opción múltiple aplicando la escala de Likert, para su medición correspondiente de cada una de las variables.

3.4.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Para la validez del instrumento se aplicó la “Prueba Binomial” para el cuestionario aplicado y la confiabilidad se midió a través de la r de Pearson.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

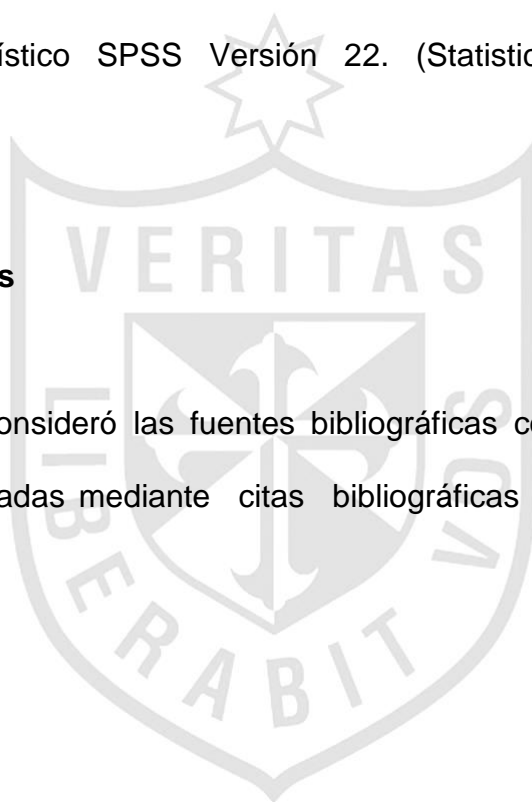
Para el procesamiento y análisis de datos se aplicó los estadígrafos de las medidas de tendencia central como la media aritmética, la mediana y moda.

Asimismo se utilizó medidas de dispersión para lograr mayor confiabilidad de los datos, para ello utilizamos la varianza. Se aplicó la prueba no paramétrica de la Chi cuadrado (X^2). Se utilizó el estadígrafo de coeficiente de correlación como el de contingencia para la contrastación de las hipótesis.

Para la sistematización de datos se utilizó el sistema computarizado y el software estadístico SPSS Versión 22. (Statistical Package for Social Sciences).

3.6 Aspectos éticos

Se respetó y consideró las fuentes bibliográficas consultadas las cuales fueron mencionadas mediante citas bibliográficas en el desarrollo de la tesis.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados

Tabla 1

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Mayor de 56 años	38	76,0	76,0	76,0
46 a 56 años	6	12,0	12,0	88,0
36 a 45 años	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

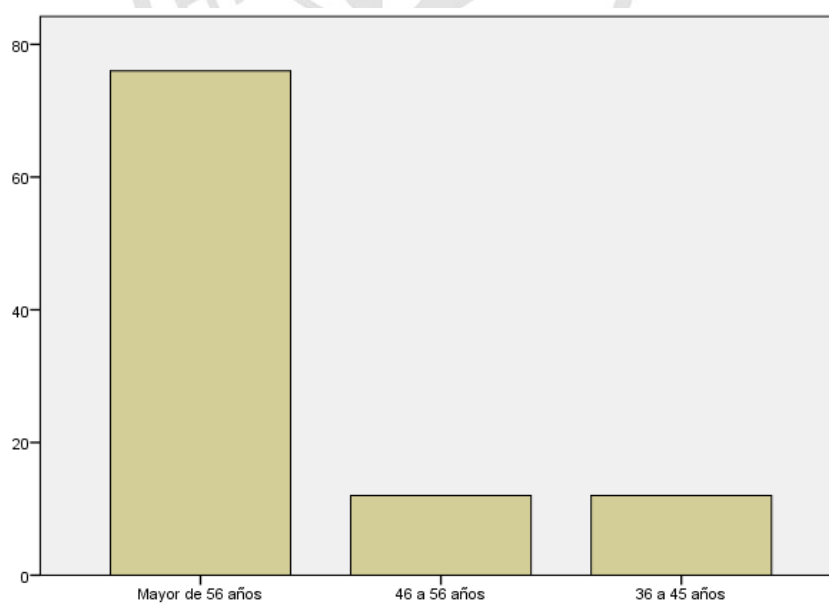


Figura 1. Edad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 76%, son de edades mayores de 55 años, un 12% entre 46 % a 56% años y un 12% entre 36 %a45%.

Tabla 2

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	27	54,0	54,0
	Mujer	23	46,0	96,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

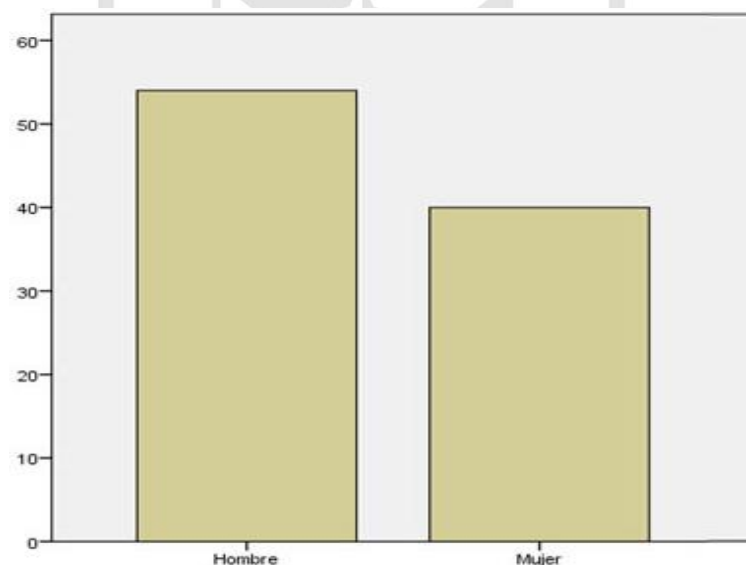


Figura 2. Sexo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 54% son hombres y un 46% son mujeres.

Tabla 3

Tiempo de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayor de 5 años	38	76,0	76,0
	3 a 4años	5	10,0	86,0
	1 a 2 años	7	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

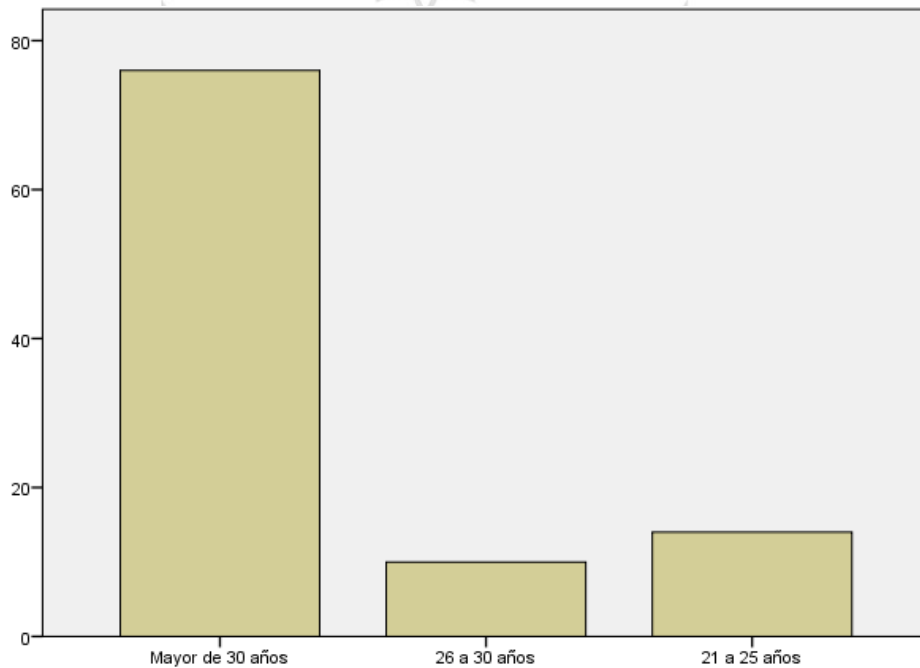


Figura 3. Tiempo de servicio

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 76% tiene un tiempo de servicio mayor de 5 años un 10% entre 3 a 4 años y un 14% entre 1 a 2 años.

Tabla. 4

Cargo que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Decano (a)	28	56,0	56,0	56,0
Director de Escuela	19	38,0	38,0	94,0
Válidos Director del Instituto de Investigación	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

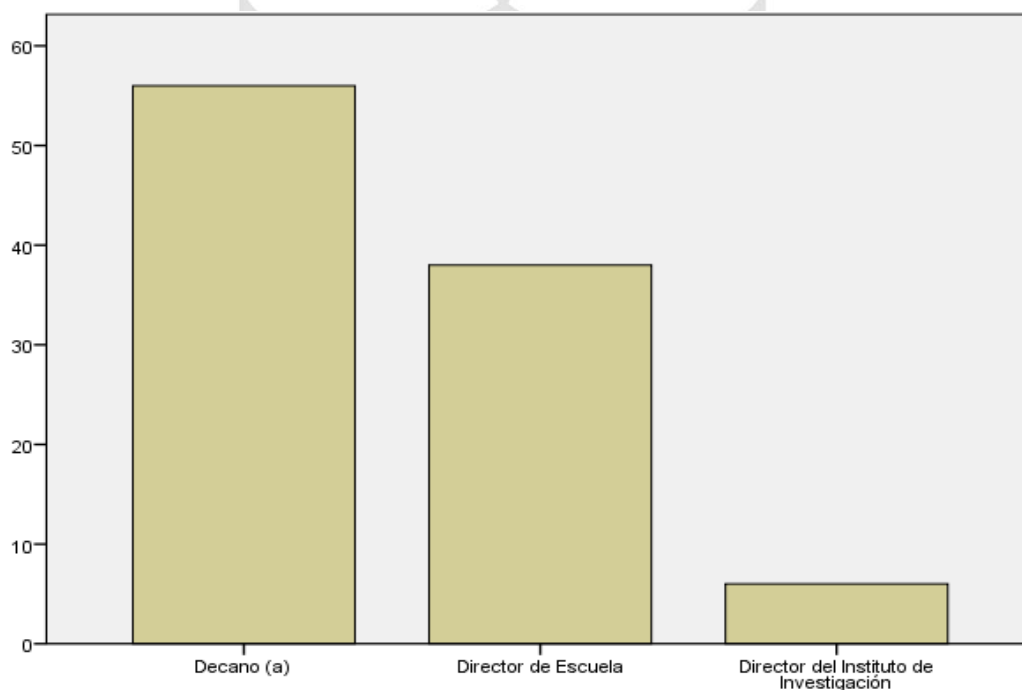


Figura. 4 Cargo que desempeña

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 56% fueron decanos un 38% son directores de escuela y un 6% es director de investigación.

Tabla. 5

Grado Académico alcanzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Magister	44	88,0	88,0	88,0
	Doctor	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

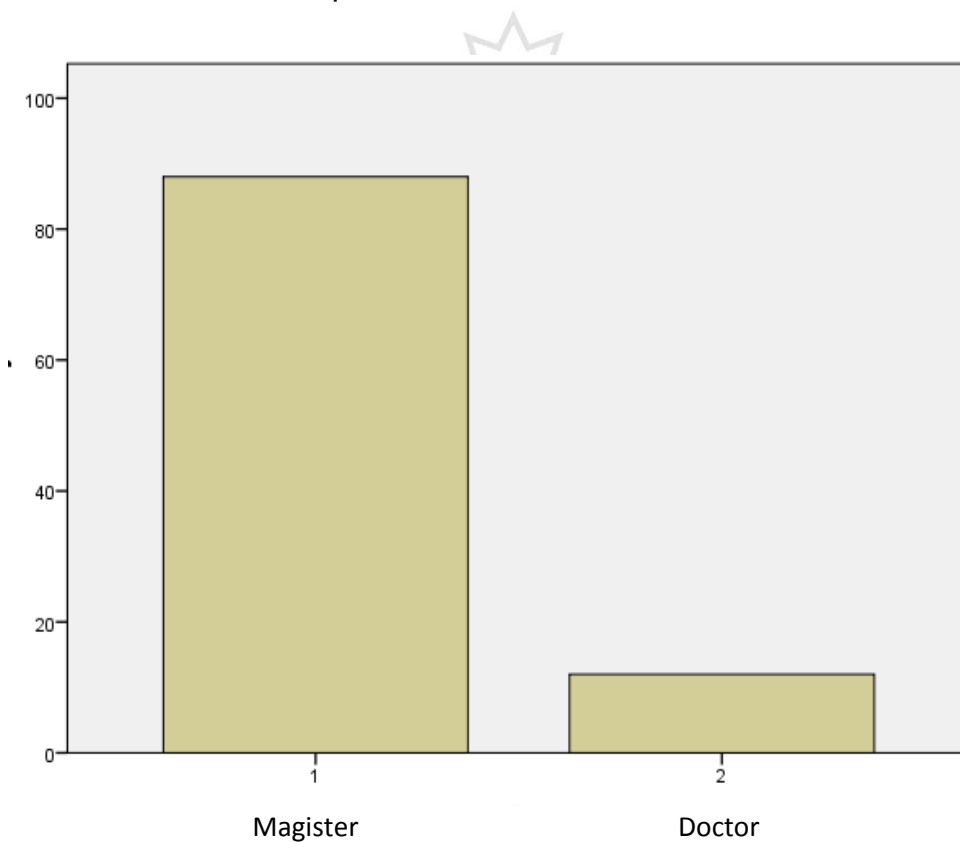


Figura 5. Grado Académico alcanzado

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 88% tiene el grado de maestría y un 12% el grado de doctor.

Tabla. 6

Otro Idioma que practica diferente al idioma oficial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inglés	43	86,0	86,0
	Portugués	4	8,0	94,0
	Italiano	3	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

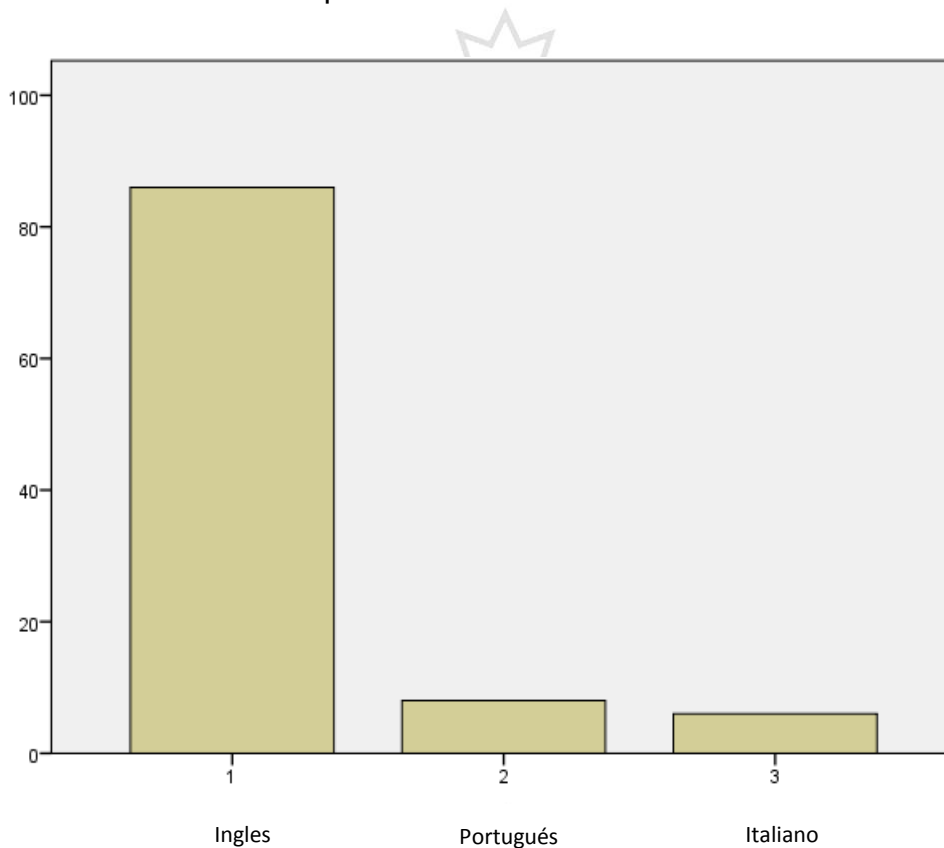


Figura 6. Otro idioma que práctica diferente idioma oficial

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 86% tiene el idioma de inglés, un 8% el portugués y un 6% italiano.

Tabla 7

Conoce la visión de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	6	12,0	12,0	30,0
Válidos Indiferente	10	20,0	20,0	50,0
Acuerdo	12	24,0	24,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

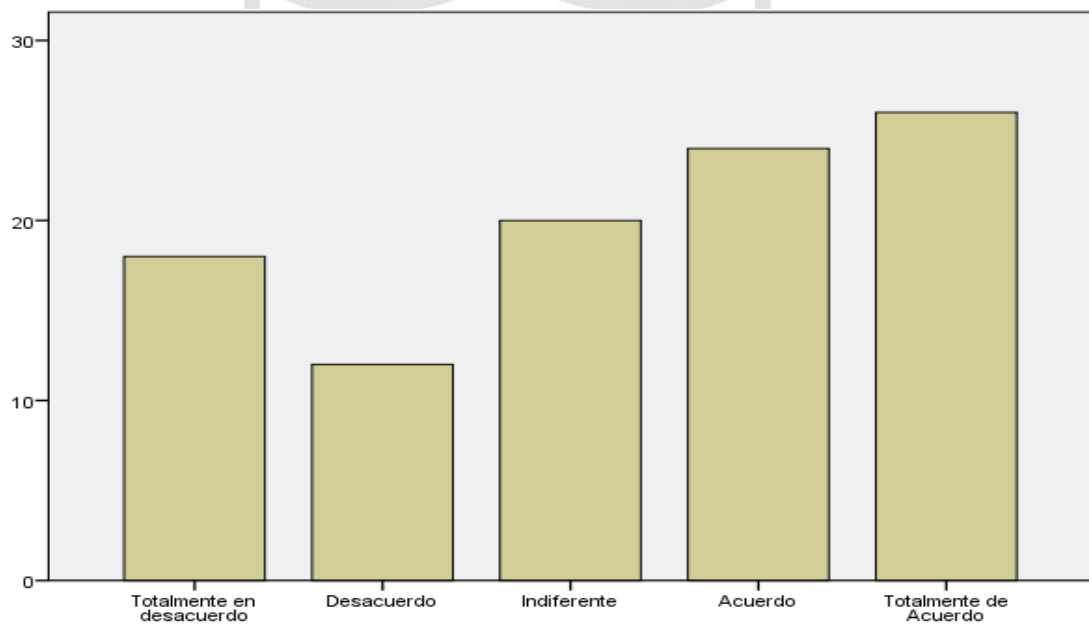


Figura 7. Conoce la visión de la universidad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente desacuerdo un 12%, está en desacuerdo un 20% es indiferente, un 24% está de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo con la visión de la universidad.

Tabla 8.

Conoce la misión de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	6,0	6,0
	Desacuerdo	10	20,0	26,0
	Indiferente	16	32,0	58,0
	Acuerdo	13	26,0	84,0
	Totalmente de Acuerdo	8	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

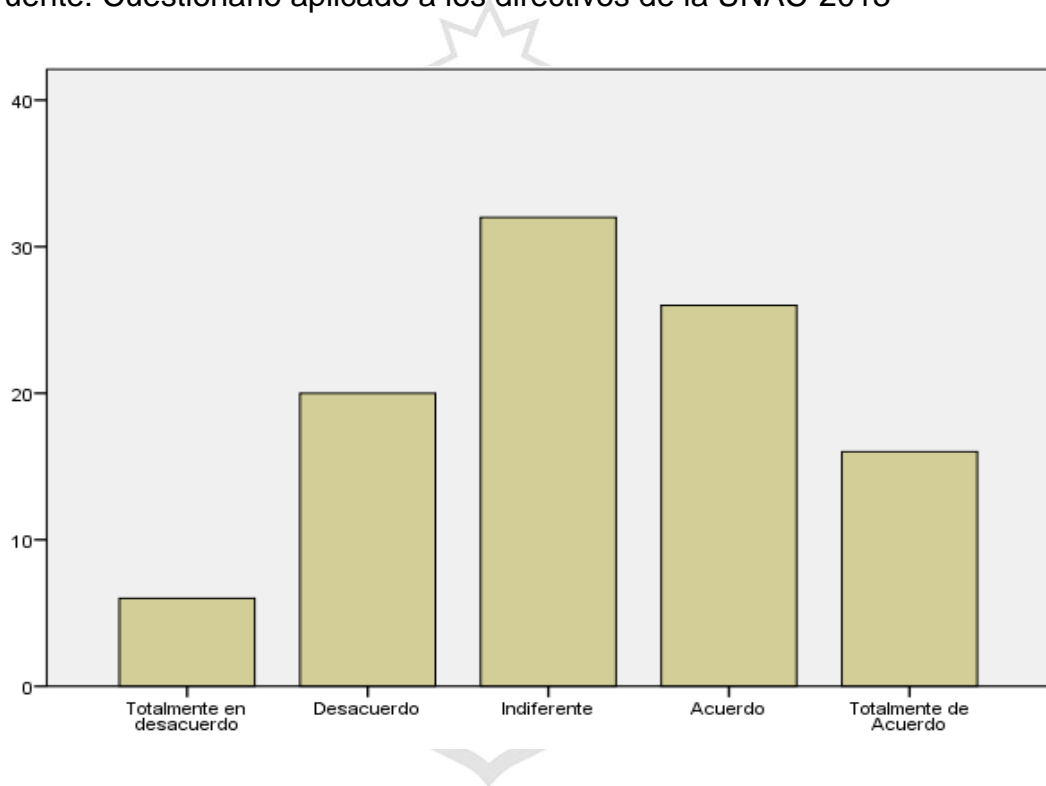


Figura 8. Conoce la misión de la universidad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 6% están totalmente desacuerdo, un 20% está en desacuerdo, un 32% es indiferente, un 26% está de acuerdo y un 16% está totalmente de acuerdo con la misión de la universidad.

Tabla 9

Existe coherencia y consistencia entre la visión de la Universidad con la visión de la facultad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	10	20,0	20,0	38,0
Indiferente	9	18,0	18,0	56,0
Acuerdo	9	18,0	18,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

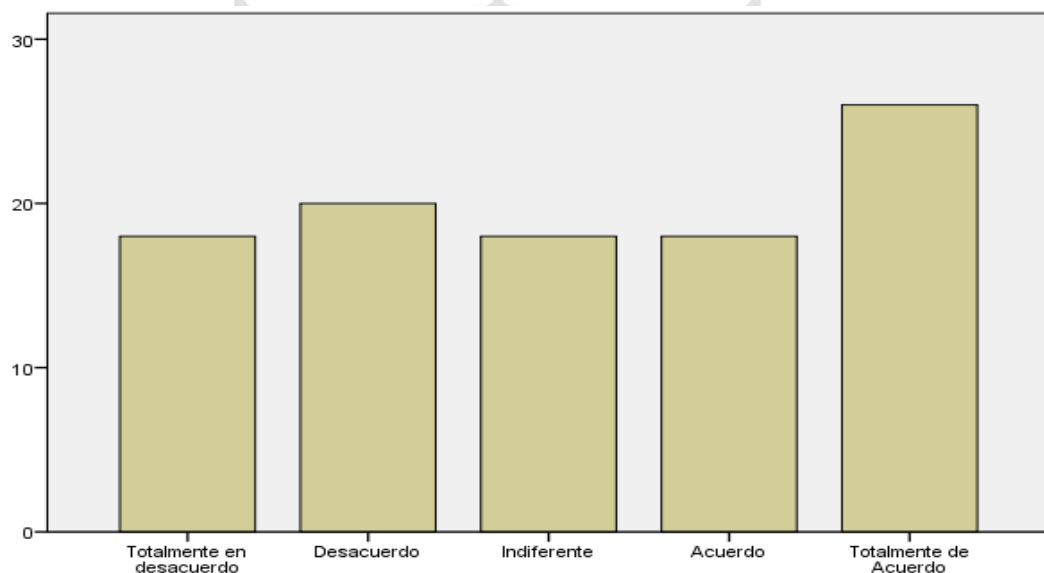


Figura 9. Existe coherencia y consistencia entre la visión de la universidad con la visión de la facultad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% están totalmente desacuerdo, un 20% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 18% está de acuerdo y un 25% está totalmente de acuerdo existe coherencia y consistencia entre la visión de la universidad con la visión de la facultad.

Tabla 10

Conoce los objetivos estratégicos de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	7	14,0	14,0	14,0
Indiferente	9	18,0	18,0	32,0
Válidos Acuerdo	16	32,0	32,0	64,0
Totalmente de Acuerdo	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

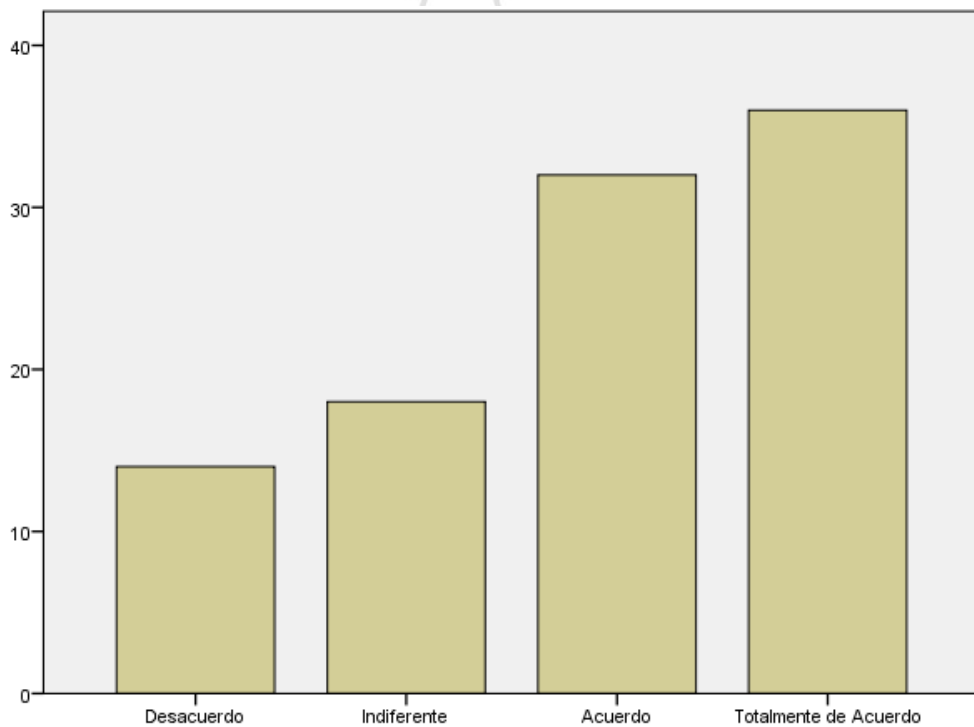


Figura 10. Conoce los objetivos estratégicos de la universidad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 14% están en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 32% está de acuerdo y un 36% está totalmente de acuerdo con los objetivos estratégicos de la universidad.

Tabla 11

Conoce y práctica los valores institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	12,0	12,0	12,0
Desacuerdo	7	14,0	14,0	26,0
Indiferente	3	6,0	6,0	32,0
Acuerdo	22	44,0	44,0	76,0
Totalmente de Acuerdo	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

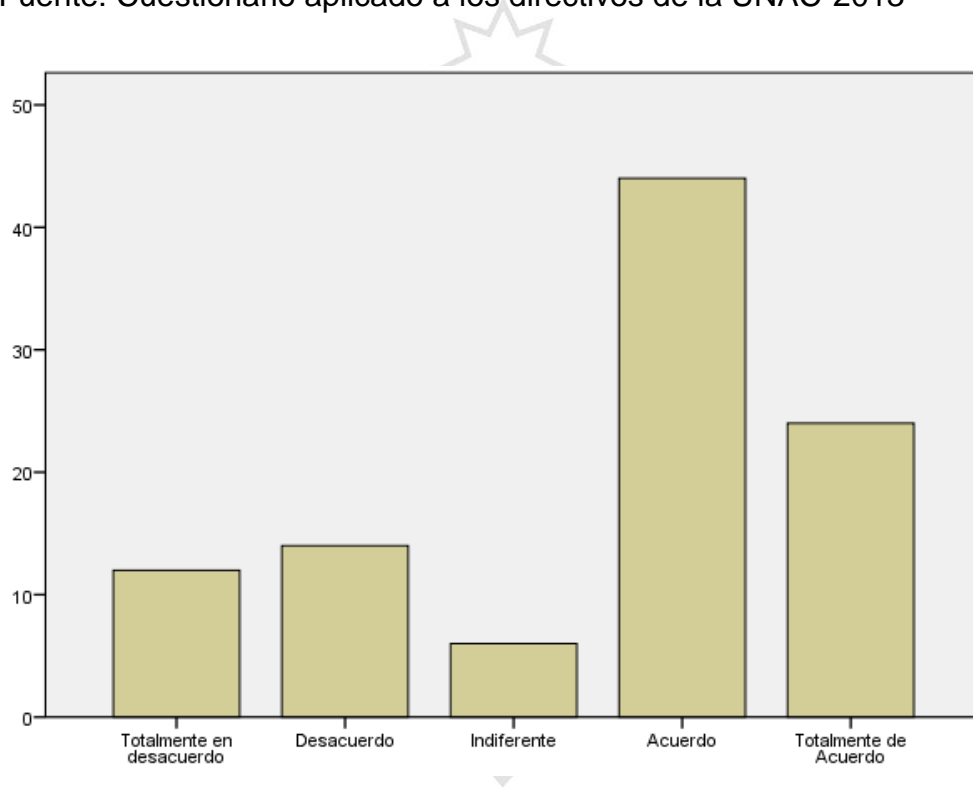


Figura 11. Conoce y práctica los valores institucionales

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 12% están totalmente en desacuerdo, 14% están en desacuerdo, un 6% es indiferente, un 44% está de acuerdo y un 24% está totalmente de acuerdo con practicar los valores institucionales.

Tabla 12

Demuestra disposición para emprender mejoras en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
Indiferente	12	24,0	24,0	44,0
Válidos Acuerdo	12	24,0	24,0	68,0
Totalmente de Acuerdo	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

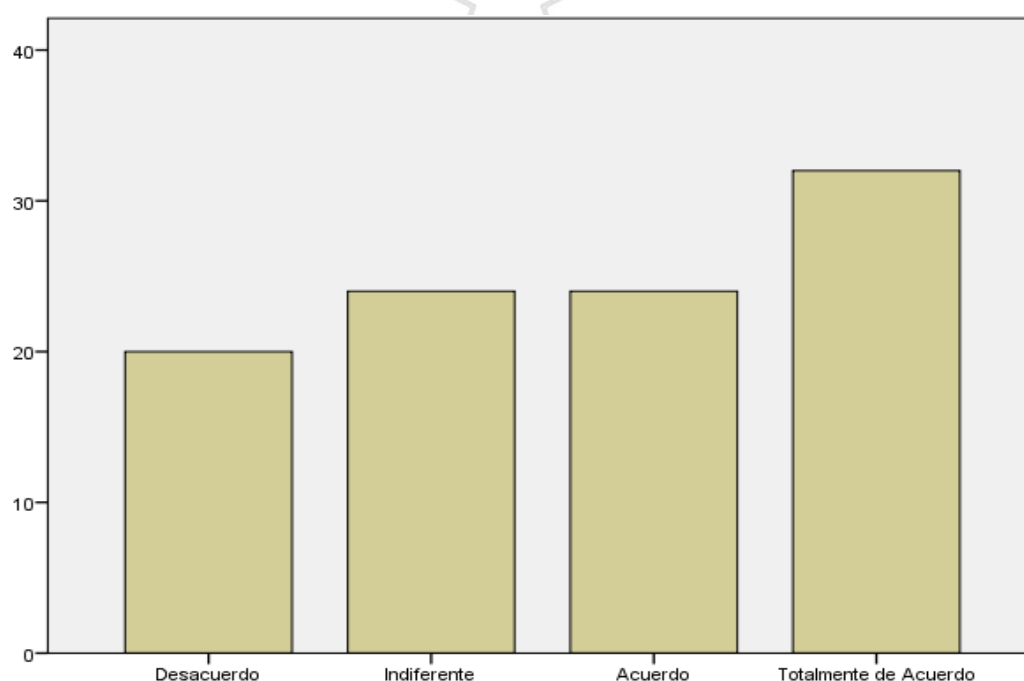


Figura 12. Demuestra disposiciones para emprender mejoras en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 20% está en desacuerdo, un 24% es indiferente, un 24% está de acuerdo y un 32% está totalmente de acuerdo con la disposición para emprender mejoras en el trabajo.

Tabla 13

Promueve el desarrollo institucional y profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	11	22,0	22,0	22,0
Acuerdo	23	46,0	46,0	68,0
Totalmente de Acuerdo	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

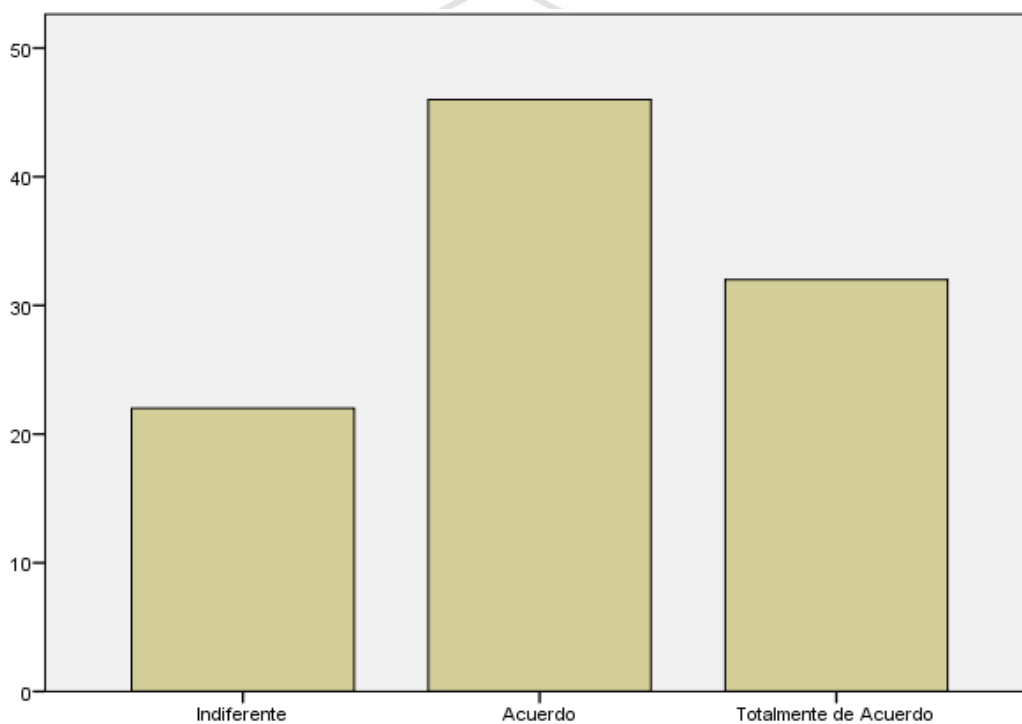


Figura 13. Promueve el desarrollo institucional y profesional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 22% es indiferente, un 46% de acuerdo y un 32% está totalmente de acuerdo promueve el desarrollo institucional y profesional.

Tabla 14

Propone políticas de cambio en la gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	6	12,0	12,0	12,0
Indiferente	13	26,0	26,0	38,0
Válidos Acuerdo	17	34,0	34,0	72,0
Totalmente de Acuerdo	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

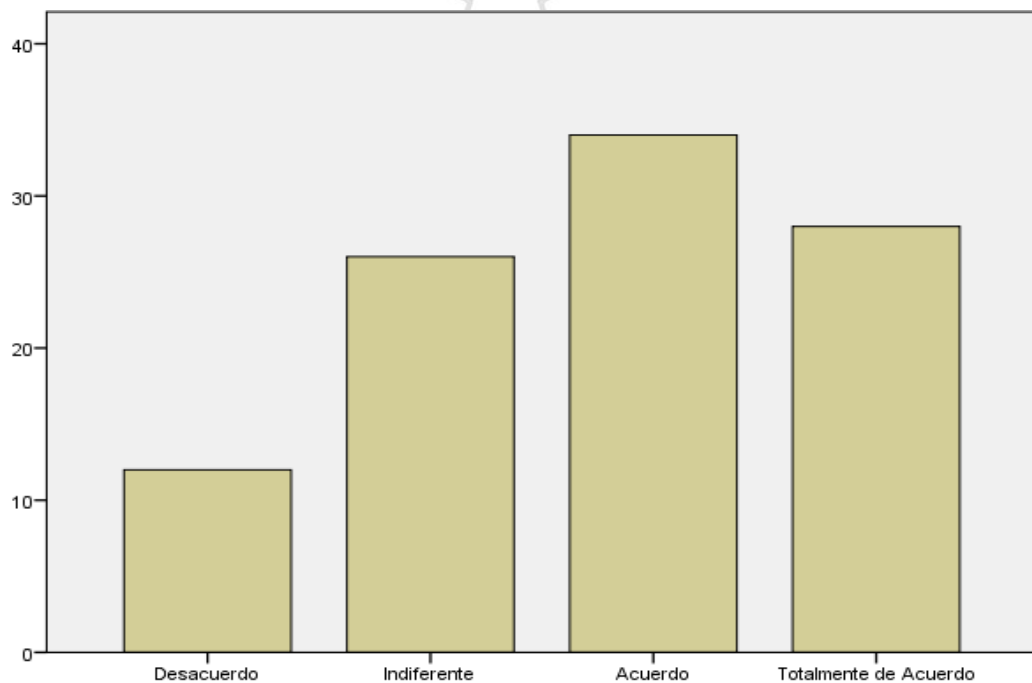


Figura 14. Propone políticas de cambio en la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 12% está en desacuerdo, un 26% es indiferente, un 34% de acuerdo y un 28% está totalmente de acuerdo políticas de cambio en la gestión institucional.

Tabla 15

Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	6	12,0	12,0	12,0
Indiferente	9	18,0	18,0	30,0
Válidos Acuerdo	20	40,0	40,0	70,0
Totalmente de Acuerdo	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

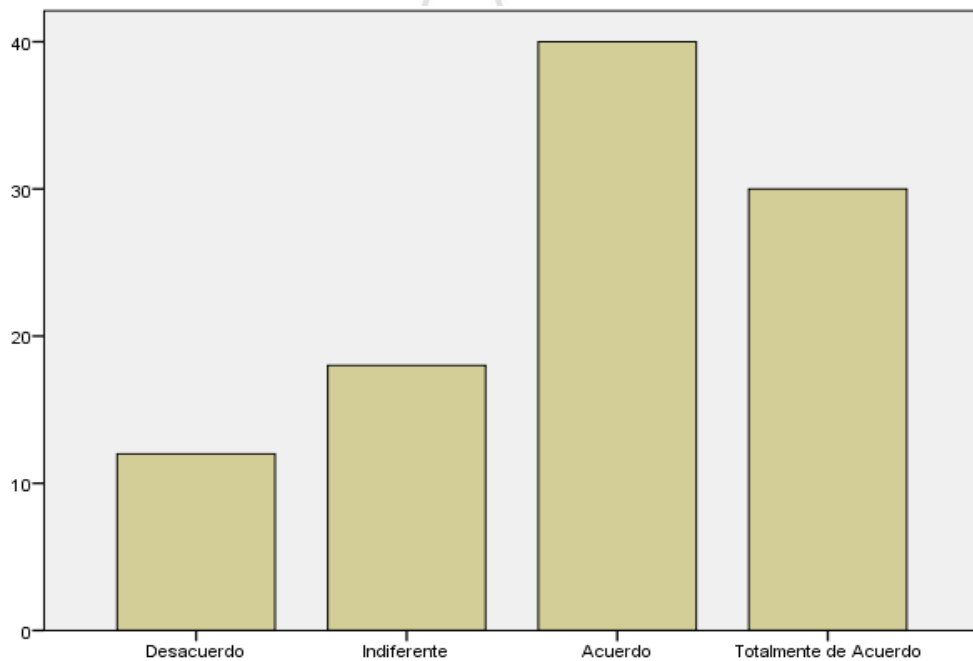


Figura 15. Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 12% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 40% de acuerdo y un 30% está totalmente de acuerdo que le Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo en equipo.

Tabla 16

Existe autonomía y libertad para la tomas de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0
	Desacuerdo	11	22,0	40,0
	Indiferente	9	18,0	58,0
	Acuerdo	8	16,0	74,0
	Totalmente de Acuerdo	13	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

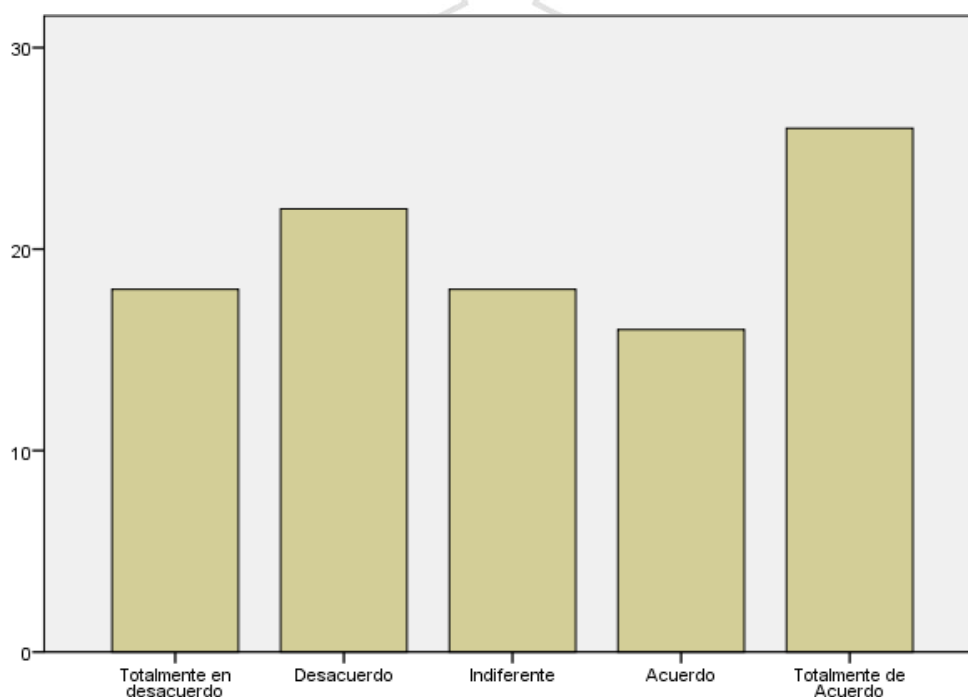


Figura 16. Existe autonomía y libertad para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente en desacuerdo, un 22% en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe autonomía y libertad para la tomas de decisiones.

Tabla 17

Conoce las normas y procedimientos administrativos de la gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	20	40,0	40,0	40,0
Indiferente	8	16,0	16,0	56,0
Válidos Acuerdo	9	18,0	18,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

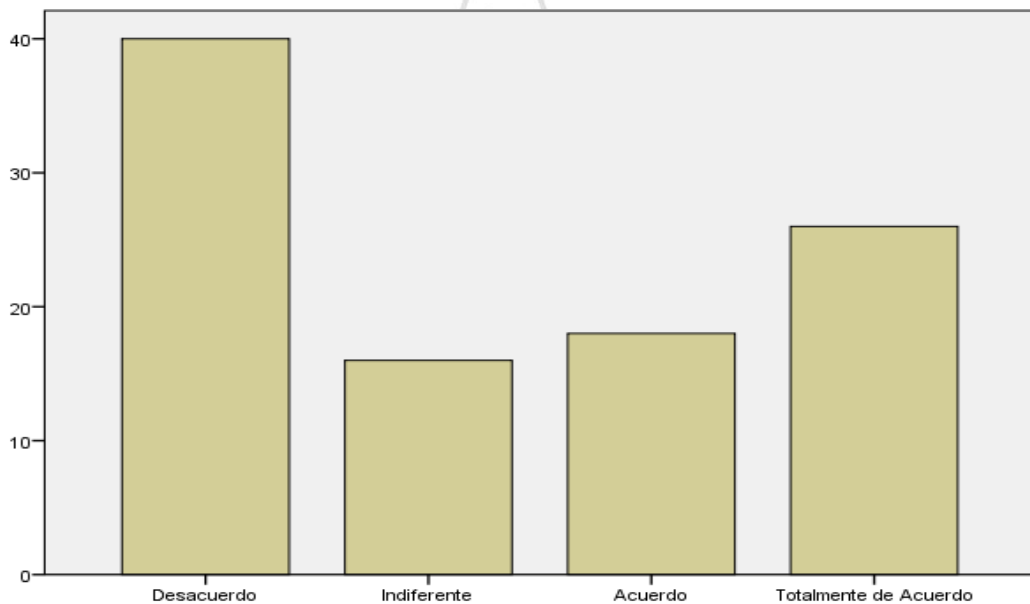


Figura 17. Conoce las normas y procedimientos administrativos de la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 40% está en desacuerdo, un 16% es indiferente, un 18% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que las normas y procedimientos administrativos de la gestión institucional.

Tabla 18

Demuestra capacidad para resolver situaciones problemáticas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	14	28,0	28,0	28,0
Indiferente	13	26,0	26,0	54,0
Válidos Acuerdo	10	20,0	20,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013.

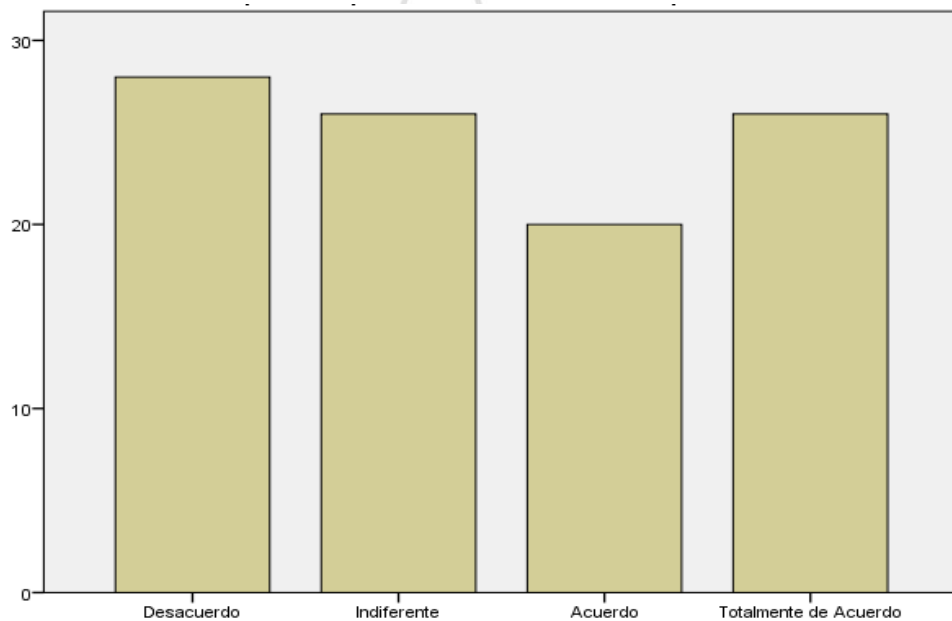


Figura 18. Demuestra capacidad para resolver situaciones problemáticas

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 28% está en desacuerdo, un 26% es indiferente, un 20% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que demuestra capacidad para resolver situaciones problemáticas.

Tabla 19

Apoya la gestión de las autoridades y funcionarios de la universidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	38,0
Indiferente	10	20,0	20,0	58,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

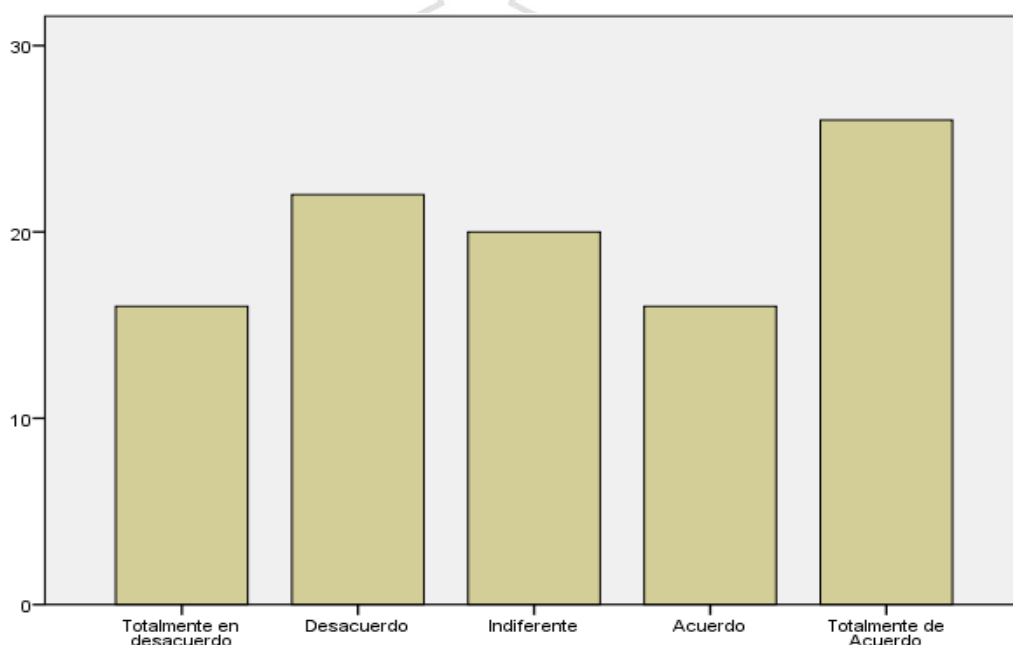


Figura 19. Apoya la gestión de las autoridades y funcionarios de la universidad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 16% está totalmente en desacuerdo, un 22% en desacuerdo, un 20% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que apoya la gestión de las autoridades y funcionarios de la universidad.

Tabla 20

Demuestra compromiso y responsabilidad social en el cargo actual que desempeña.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	12	24,0	24,0	24,0
Indiferente	7	14,0	14,0	38,0
Válidos Acuerdo	25	50,0	50,0	88,0
Totalmente de Acuerdo	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

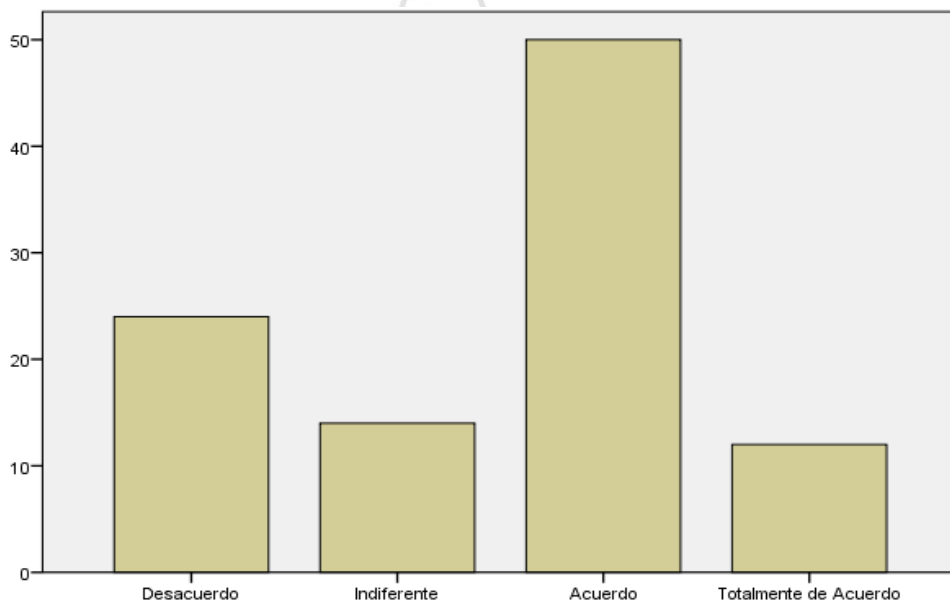


Figura 20. Demuestra compromiso y responsabilidad social en el cargo actual que desempeña

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 24% está en desacuerdo, un 14% es indiferente, un 50% de acuerdo y un 12% está totalmente de acuerdo que Demuestra compromiso y responsabilidad social en el cargo actual que desempeña.

Tabla 21

Propicia la participación activa de todos miembros y actores de la gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	15	30,0	30,0	30,0
Acuerdo	18	36,0	36,0	66,0
Totalmente de Acuerdo	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

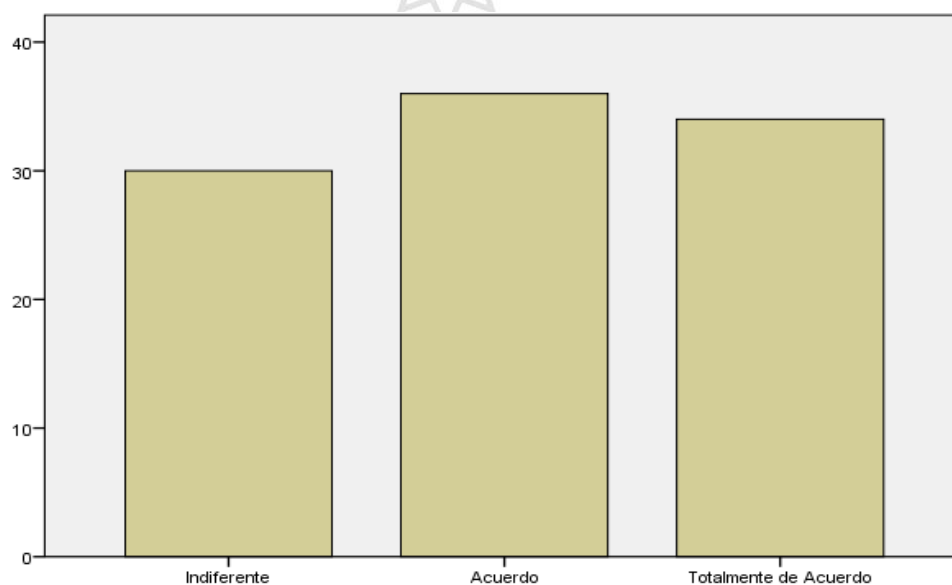


Figura 21. Propicia la participación activa de todos miembros y actores de la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 30% es indiferente, un 50% de acuerdo y un 36% está de acuerdo y un 34% está totalmente de acuerdo sobre la propicia la participación activa de todos miembros y actores de la gestión institucional.

Tabla 22

El ambiente de trabajo favorece la gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	38,0
Indiferente	9	18,0	18,0	56,0
Acuerdo	9	18,0	18,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

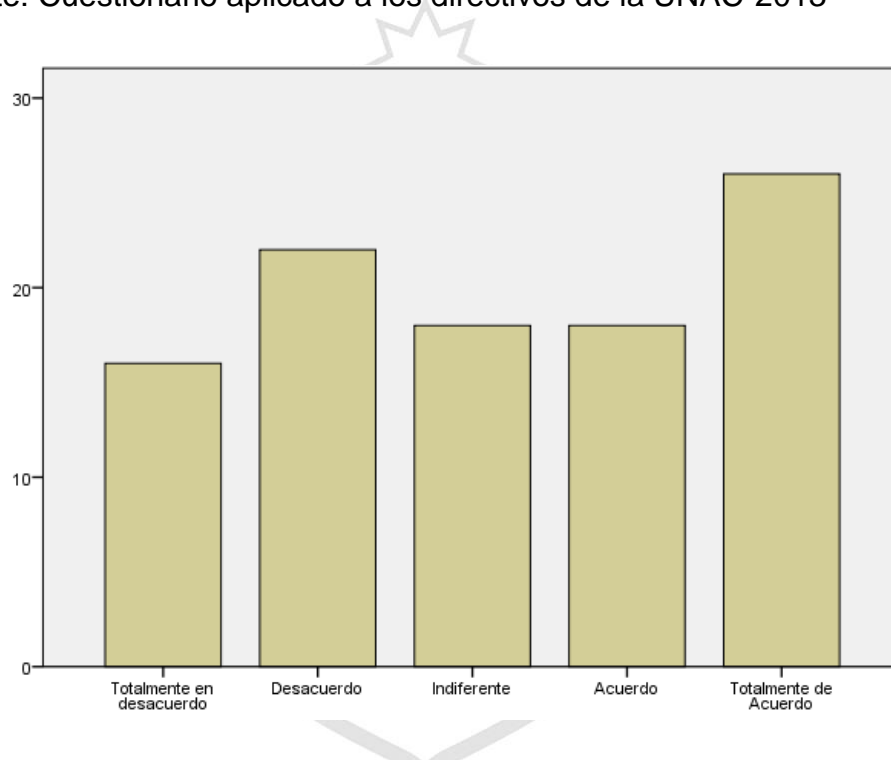


Figura 22. El ambiente de trabajo favorece la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 16% está totalmente en desacuerdo, un 22% en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 18% de acuerdo y un 26% está de acuerdo y un 34% está totalmente de acuerdo que el ambiente de trabajo favorece la gestión institucional.

Tabla 23

Existe confort y bienestar en el ambiente de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indiferente	19	38,0	38,0	38,0
Acuerdo	18	36,0	36,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

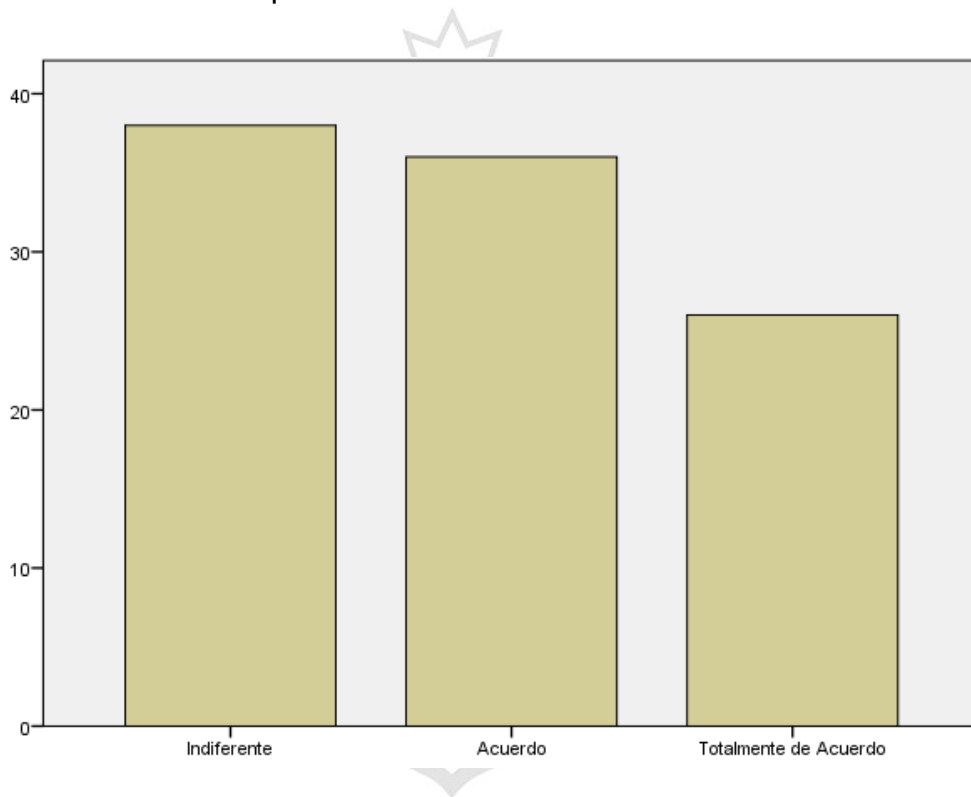


Figura 23. Existe confort y bienestar en el ambiente de trabajo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 38% es indiferente, un 36% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe confort y bienestar en el ambiente de trabajo.

Tabla 24

Existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	20	40,0	40,0	40,0
Indiferente	8	16,0	16,0	56,0
Válidos Acuerdo	9	18,0	18,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

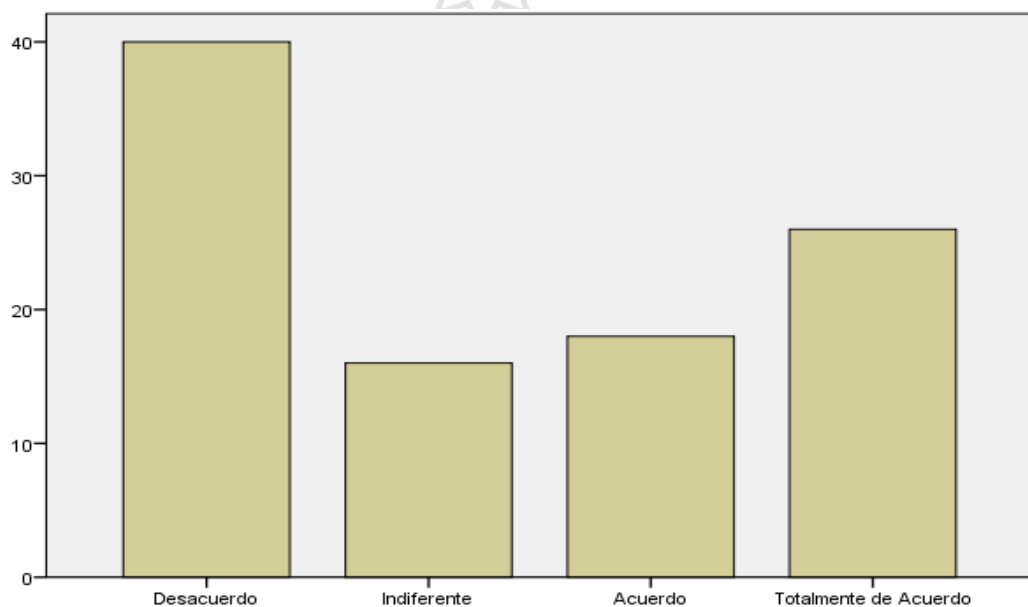


Figura 24. Existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 40% está en desacuerdo, un 16% es indiferente, un 18% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo.

Tabla 25

Existe buena ventilación en el área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	20	40,0	40,0	40,0
Acuerdo	17	34,0	34,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Válidos Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

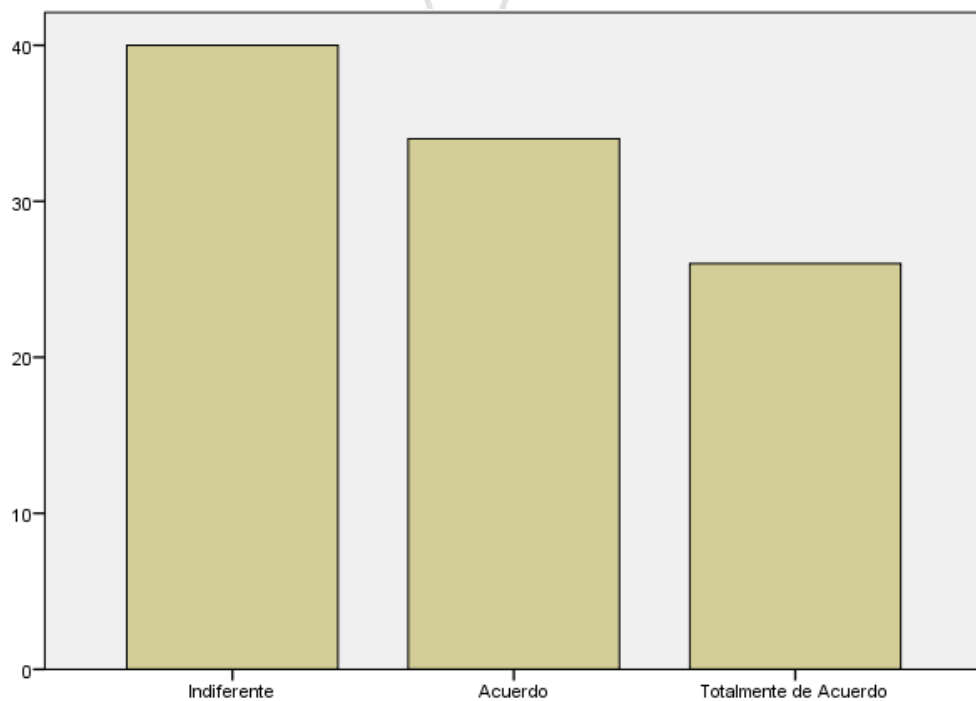


Figura 25. Existe buena ventilación en el área de trabajo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 40% es indiferente, un 34% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe buena ventilación en el área de trabajo.

Tabla 26

Existe una adecuada iluminación en el área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	40,0
Indiferente	9	18,0	18,0	58,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

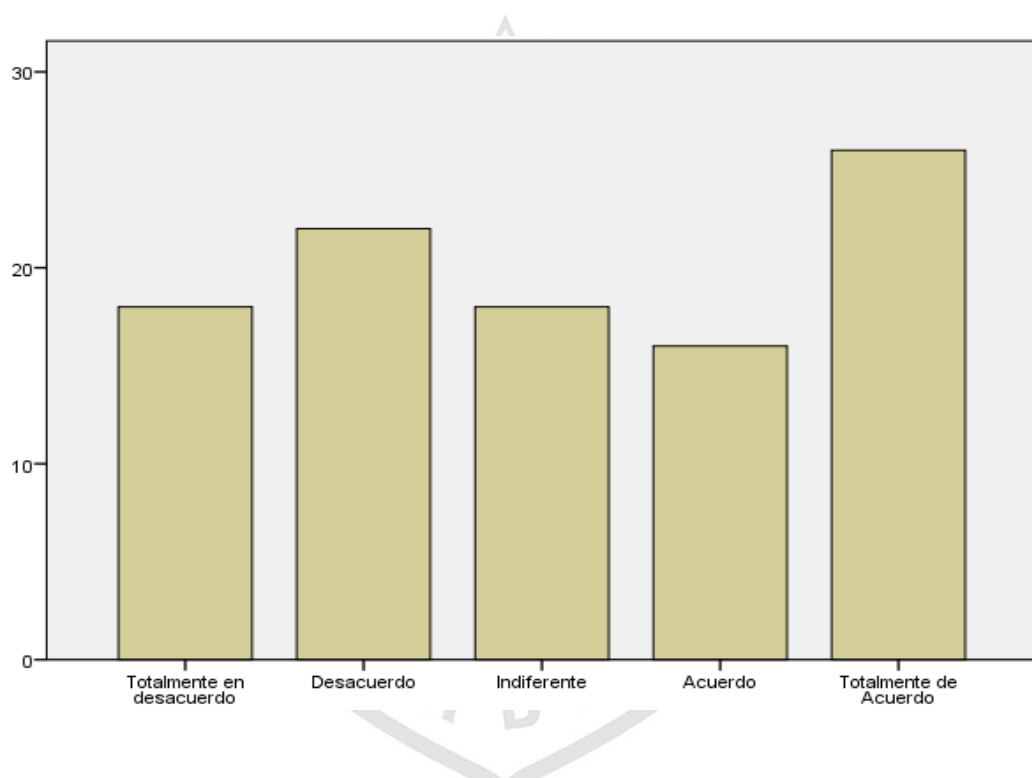


Figura 26. Existe una adecuada iluminación en el área de trabajo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente en desacuerdo, un 22% desacuerdo, un 18% indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe una adecuada iluminación en el área de trabajo.

Tabla 27

Existe un adecuado espacio de trabajo para el desempeño de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	40,0
Indiferente	9	18,0	18,0	58,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

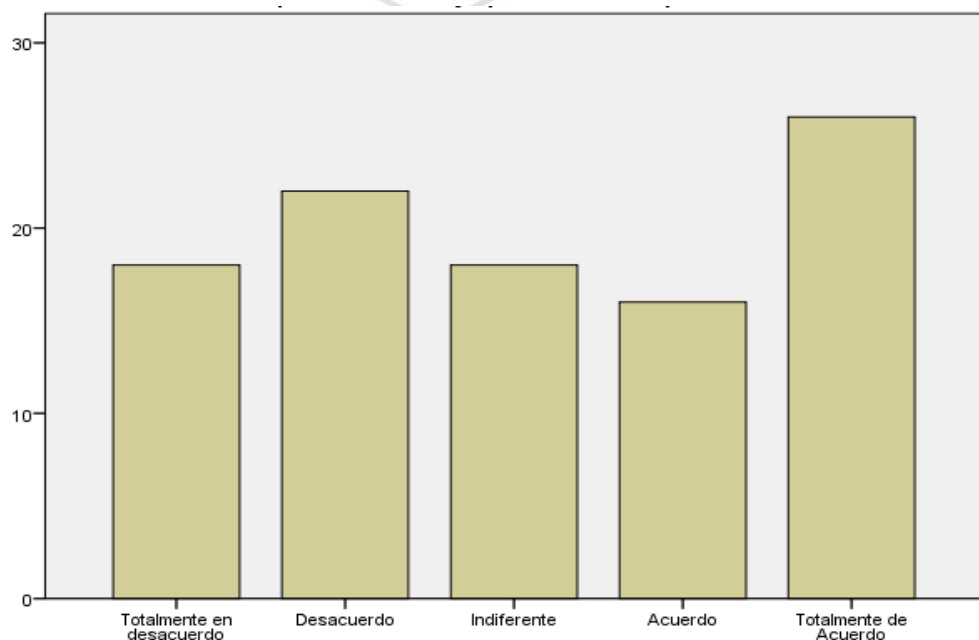


Figura 27. Existe un adecuado espacio de trabajo para el desempeño de sus funciones

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente en desacuerdo, un 22% desacuerdo, un 18% indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe un adecuado espacio de trabajo para el desempeño de sus funciones.

Tabla 28

Conoce la normatividad para la aplicación de los procesos administrativos, académicos y económicos para el desempeño de sus funciones.(Ley Universitaria, Estatuto, Mof, Rof, Mapro, Etc)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	14	28,0	28,0	28,0
Acuerdo	17	34,0	34,0	62,0
Totalmente de Acuerdo	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

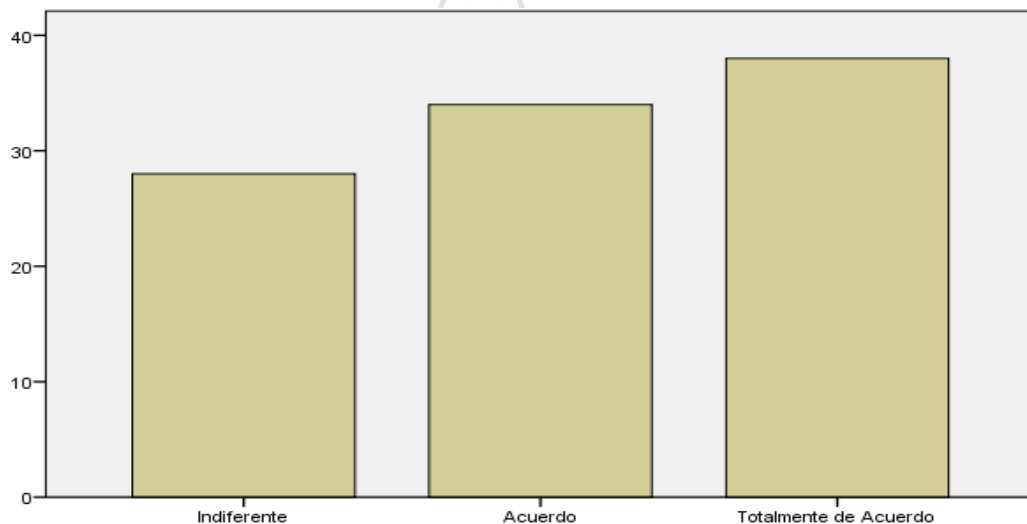


Figura 28. Conoce la normatividad para la aplicación de los procesos administrativos, académicos y económicos para el desempeño de sus funciones. (Ley Universitaria, Estatuto, Mof, Rof, Mapro, etc.)

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 26% es indiferente, un 34% de acuerdo y un 38% está totalmente de acuerdo que conoce la normatividad para la aplicación de los procesos administrativos, académicos y económicos para el desempeño de sus funciones. (Ley Universitaria, Estatuto, Mof, Rof, Mapro, etc.)

Tabla 29

Cumple las normas y procedimientos establecidos en la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
Desacuerdo	9	18,0	18,0	38,0
Indiferente	3	6,0	6,0	44,0
Válidos Acuerdo	21	42,0	42,0	86,0
Totalmente de Acuerdo	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

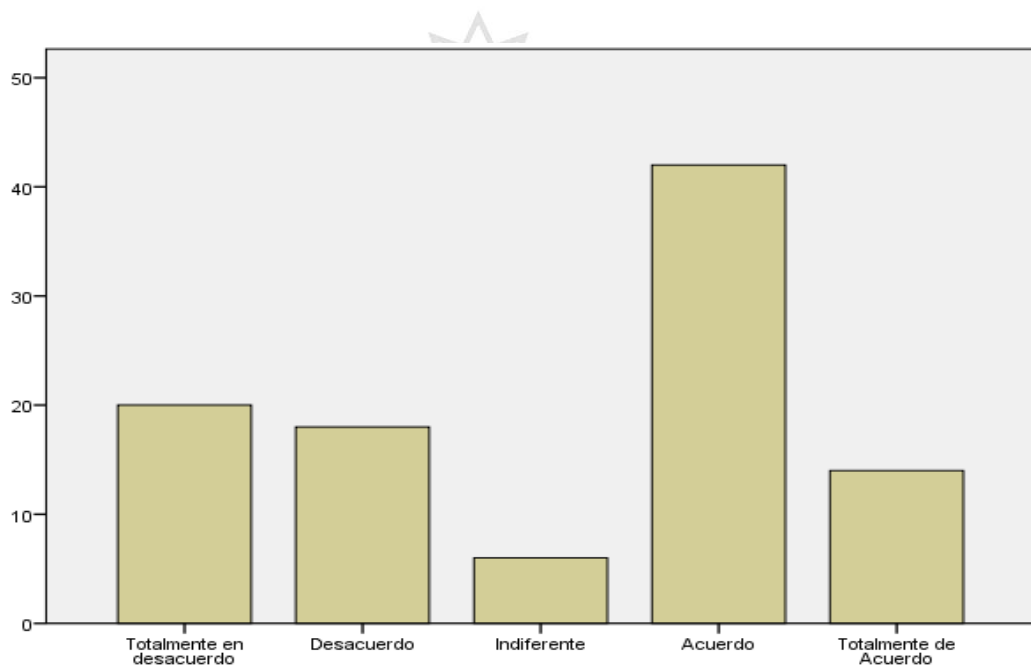


Figura 29. Cumple las normas y procedimientos establecidos en la universidad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 20% está totalmente en desacuerdo, un 18% en desacuerdo, un 6% es indiferente, un 42% de acuerdo y un 14% está totalmente de acuerdo que cumple las normas y procedimientos establecidos en la universidad.

Tabla 30

Demuestra logros significativos en la gestión institucional que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	2	4,0	4,0	22,0
Indiferente	9	18,0	18,0	40,0
Acuerdo	13	26,0	26,0	66,0
Totalmente de Acuerdo	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

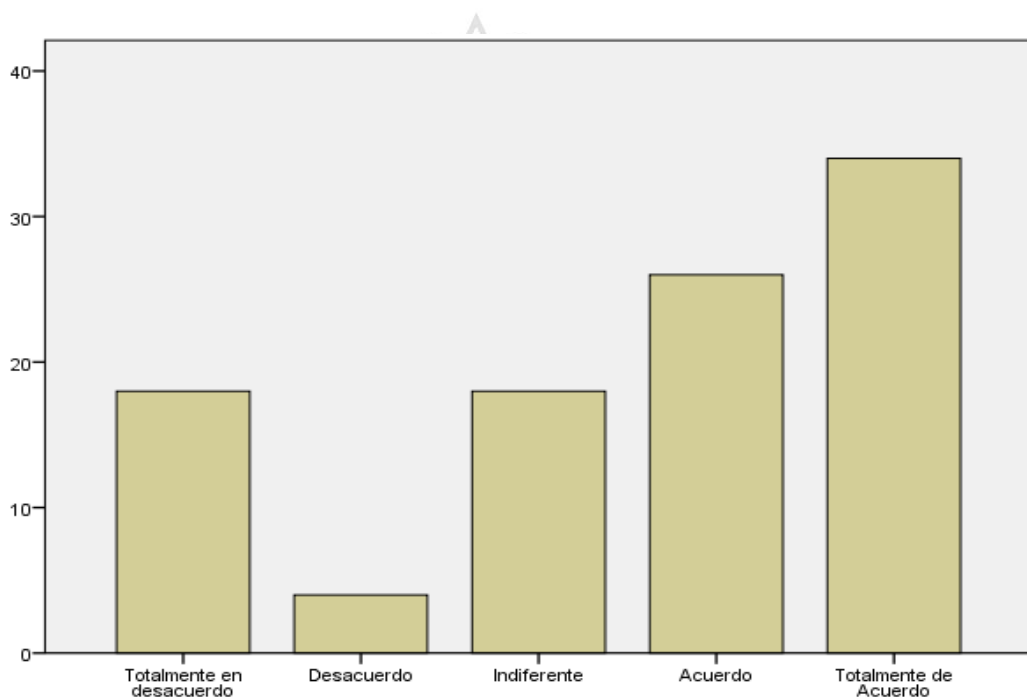


Figura 30. Demuestra logros significativos en la gestión institucional que desempeña

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente en desacuerdo, un 4% en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 26% de acuerdo y un 34% está totalmente de acuerdo que demuestra logros significativos en la gestión institucional.

Tabla 4.31

Existe un compromiso institucional con la gestión institucional vigente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
Desacuerdo	4	8,0	8,0	12,0
Indiferente	11	22,0	22,0	34,0
Acuerdo	21	42,0	42,0	76,0
Totalmente de Acuerdo	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

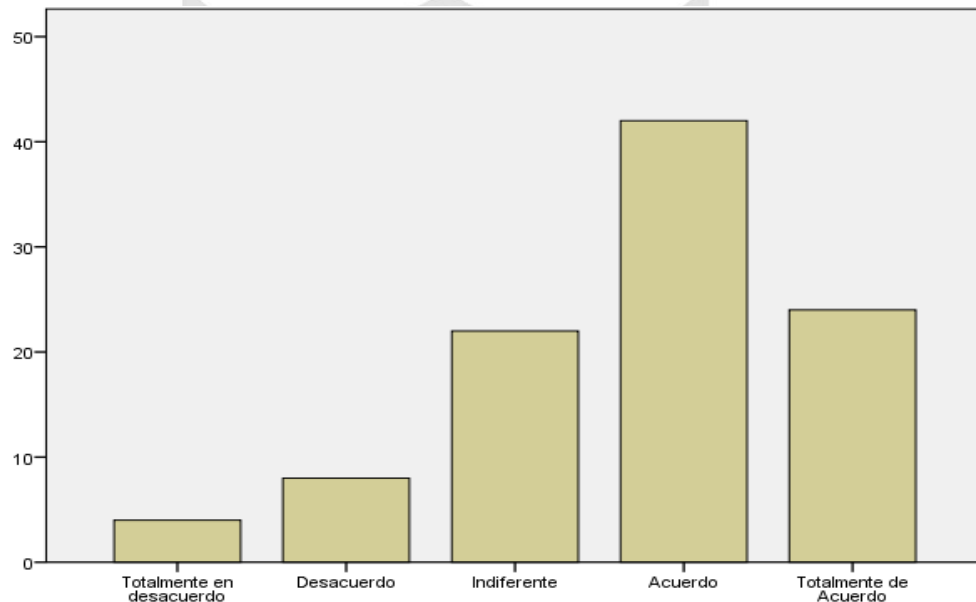


Figura 4.31

Existe un compromiso institucional con la gestión institucional vigente

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 4% está totalmente en desacuerdo, un 8% en desacuerdo, un 22% es indiferente, un 42% de acuerdo y un 24% está totalmente de acuerdo que existe un compromiso institucional con la gestión institucional vigente.

Tabla 32

Evalúa Ud. su nivel de desempeño en el cargo que ocupa actualmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
Desacuerdo	3	6,0	6,0	14,0
Indiferente	9	18,0	18,0	32,0
Acuerdo	17	34,0	34,0	66,0
Totalmente de Acuerdo	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

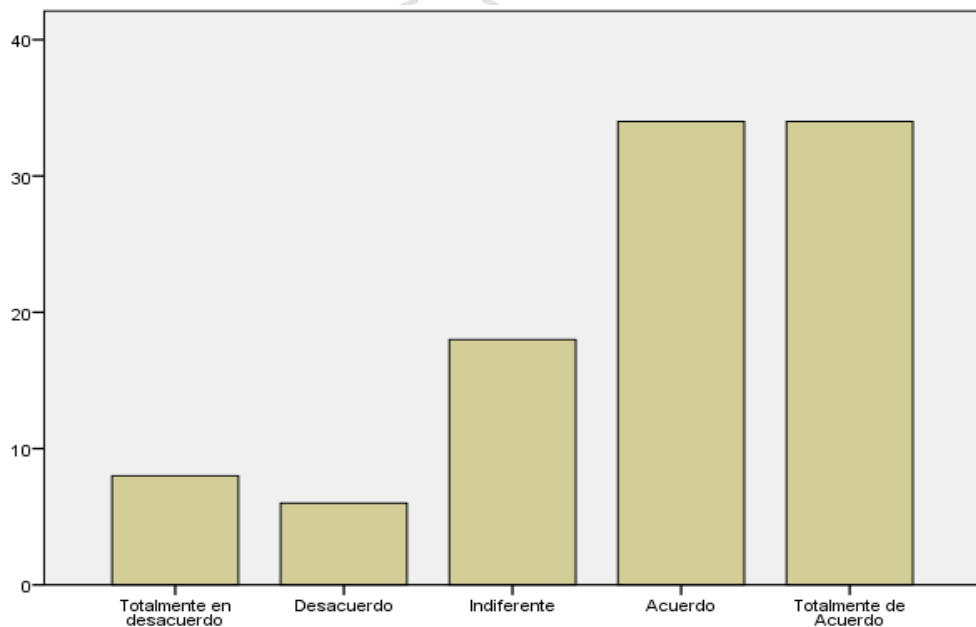


Figura 32. Evalúa usted su nivel de desempeño en el cargo que ocupa actualmente

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 8% está totalmente en desacuerdo, un 6% en desacuerdo, un 16% es indiferente, un 34% de acuerdo y un 34% está totalmente de acuerdo que evalúa su nivel de desempeño en el cargo que ocupa actualmente.

Tabla 33

Promueve convenios inter e interinstitucionales a nivel nacional e internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	40,0
Indiferente	9	18,0	18,0	58,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

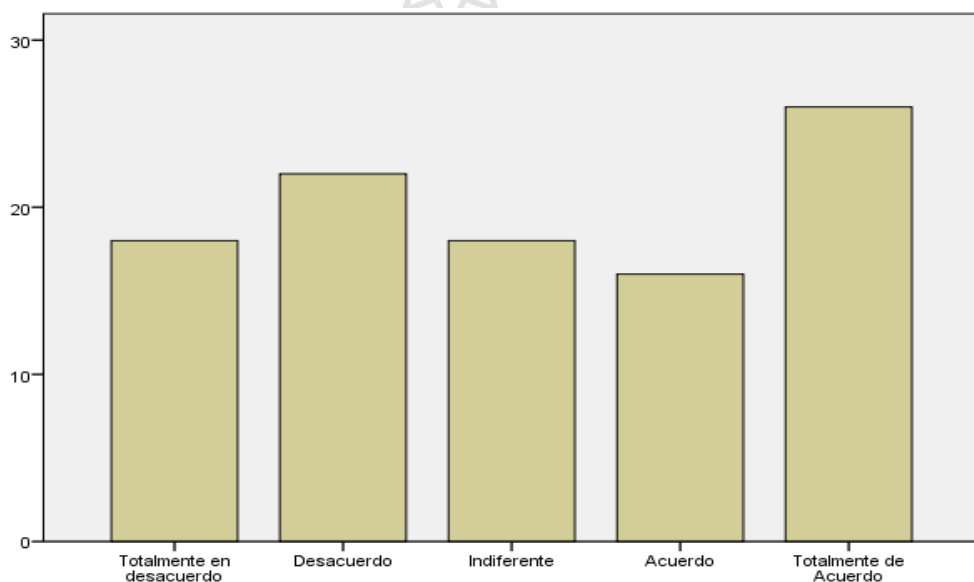


Figura 33. Promueve convenios inter e interinstitucionales a nivel nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente en desacuerdo, un 22% en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que promueve convenios inter e interinstitucionales a nivel nacional e internacional.

Tabla 34

Existe fluidez y claridad en la comunicación entre diversas áreas y departamentos de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	5	10,0	10,0	28,0
Indiferente	11	22,0	22,0	50,0
Acuerdo	17	34,0	34,0	84,0
Totalmente de Acuerdo	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

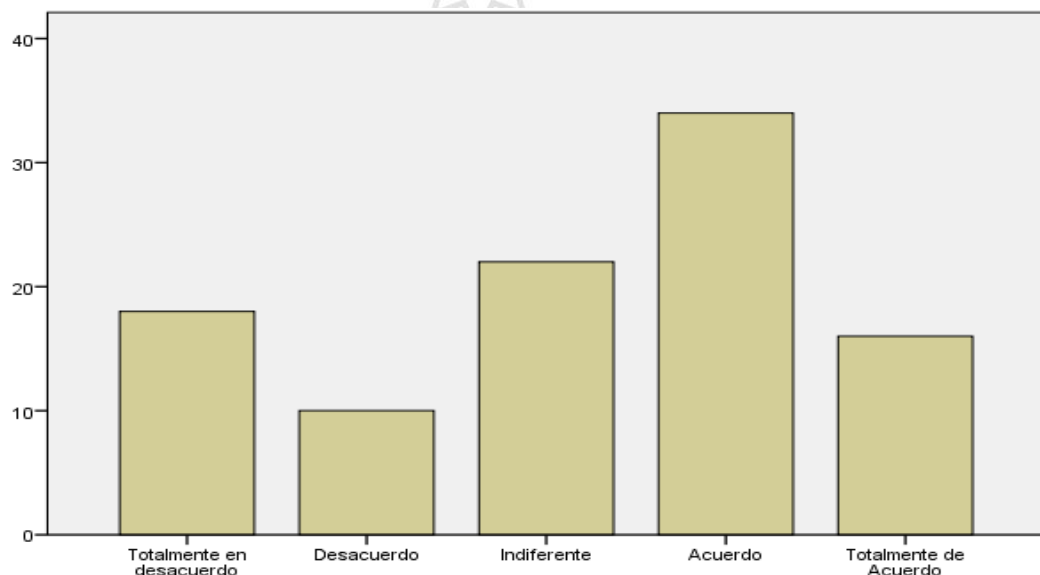


Figura 34

Existe fluidez y claridad en la comunicación entre diversas áreas y departamentos de la universidad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% está totalmente en desacuerdo, un 10% en desacuerdo, un 22% es indiferente, un 34% de acuerdo y un 16% está totalmente de acuerdo que existe fluidez y claridad en la comunicación entre diversas áreas y departamentos de la universidad.

Tabla 35

Utiliza diferentes formas de comunicación para emitir mensajes acerca de la gestión institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	12,0	12,0	12,0
Desacuerdo	9	18,0	18,0	30,0
Indiferente	7	14,0	14,0	44,0
Acuerdo	15	30,0	30,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

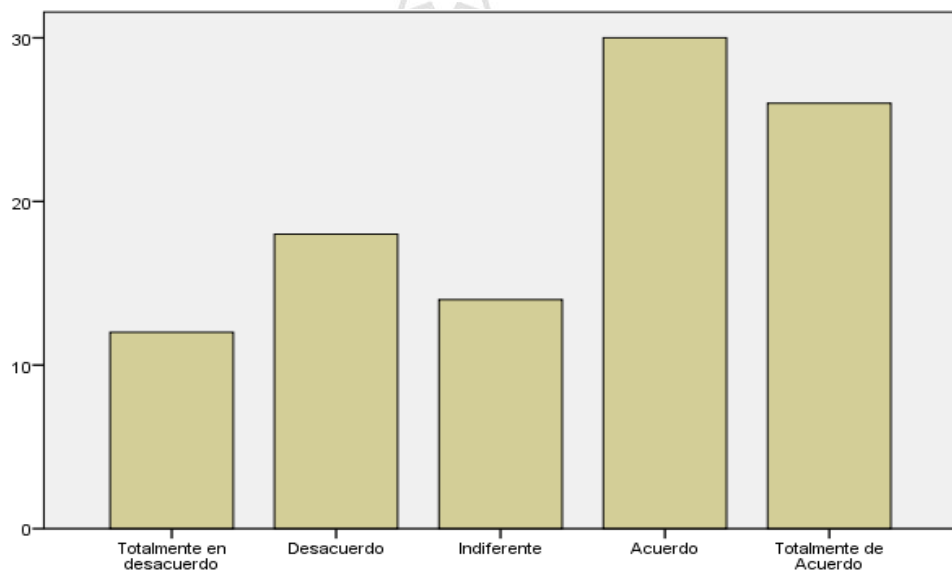


Figura 35. Utiliza diferentes formas de comunicación para emitir mensajes acerca de la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 12% está totalmente en desacuerdo, un 18% en desacuerdo, un 14% es indiferente, un 30% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que utiliza diferentes formas de comunicación para emitir mensajes acerca de la gestión institucional.

Tabla 36

Aplica las tecnologías de información para transmitir mensajes a los diferentes equipos de trabajo docentes, estudiantes y egresados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
Indiferente	9	18,0	18,0	34,0
Válidos Acuerdo	20	40,0	40,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

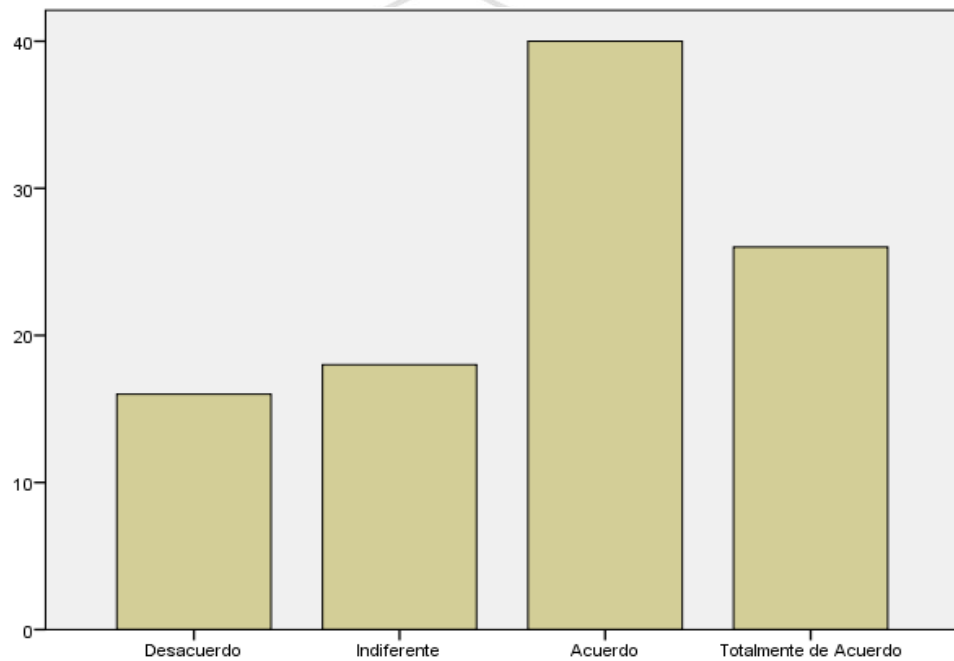


Figura 36. Aplica las tecnologías de información para transmitir mensajes a los diferentes equipos de trabajo docentes, estudiantes y egresados

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 16% esta desacuerdo, un 18% es indiferente, un 40% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que aplica las tecnologías de información para transmitir mensajes.

Tabla 37

Genera y propicia nuevas propuestas de cambio en la gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	40,0
Indiferente	9	18,0	18,0	58,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

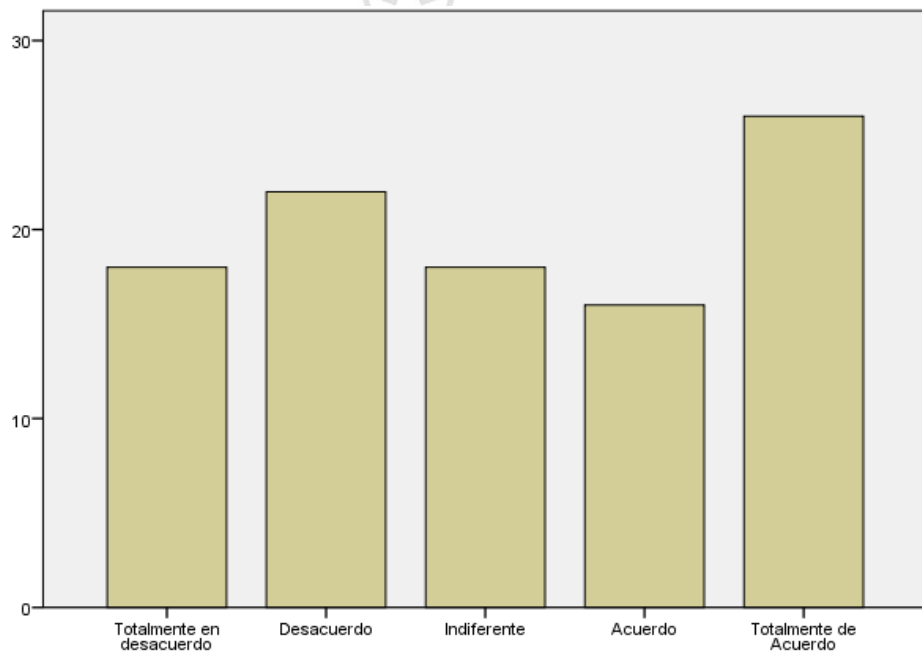


Figura 37. Genera y propicia nuevas propuestas de cambio en la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18 % está totalmente en desacuerdo, un 22% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que genera y propicia nuevas propuestas de cambio en la gestión institucional.

Tabla 38

Promueva la capacitación y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	4	8,0	8,0	26,0
Indiferente	9	18,0	18,0	44,0
Acuerdo	23	46,0	46,0	90,0
Totalmente de Acuerdo	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

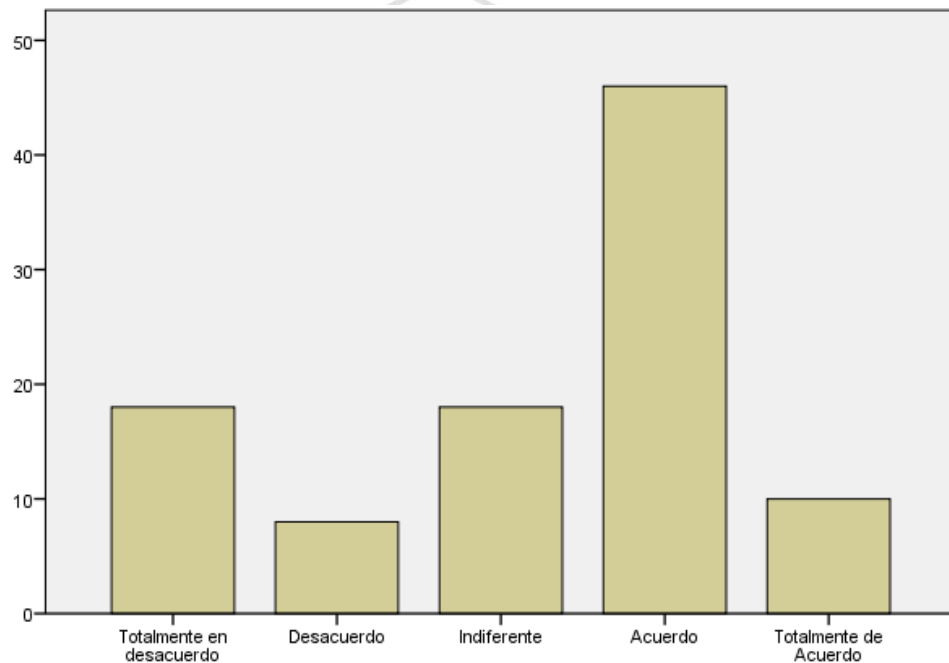


Figura 38. Promueva la capacitación y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18 % está totalmente en desacuerdo, un 8% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 46% de acuerdo y un 10% está totalmente de acuerdo que se promueva la capacitación y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo.

Tabla 39

Demuestra tolerancia en las acciones que forman parte de su gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	22,0	22,0	22,0
Desacuerdo	16	32,0	32,0	54,0
Indiferente	15	30,0	30,0	84,0
Acuerdo	6	12,0	12,0	96,0
Totalmente de Acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

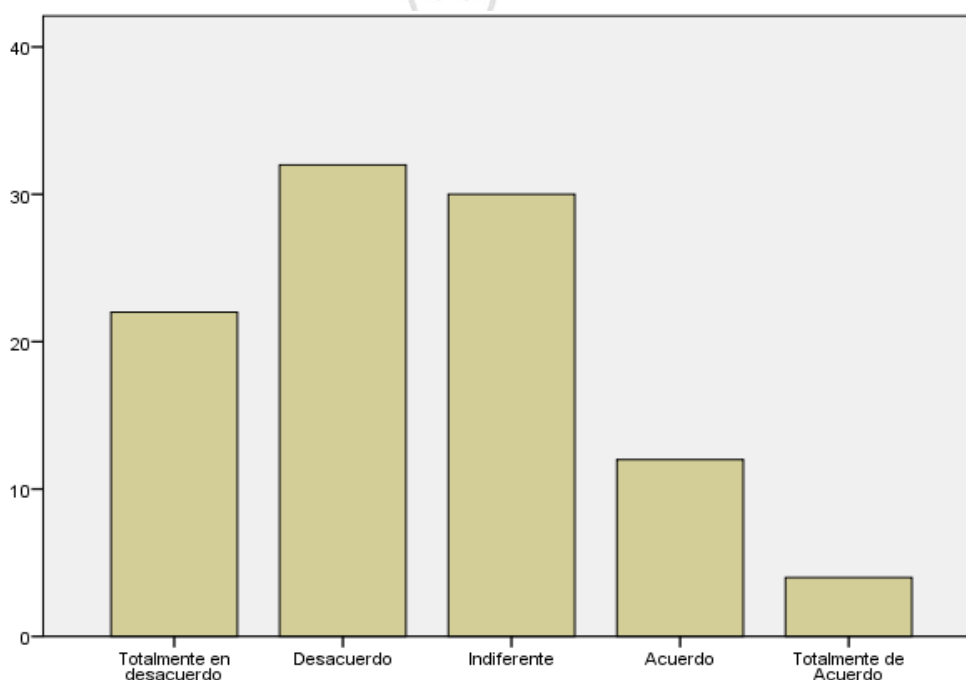


Figura 39. Demuestra tolerancia en las acciones que forman parte de su gestión

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 22 % están totalmente en desacuerdo, un 32% está en desacuerdo, un 30% es indiferente, un 12% de acuerdo y un 4% está totalmente de acuerdo que demuestra tolerancia en las acciones que forman parte de su gestión.

Tabla 40

Evalúa escenarios de ambigüedad e incertidumbre que generan errores en la gestión que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	40,0
Indiferente	9	18,0	18,0	58,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	74,0
Totalmente de Acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

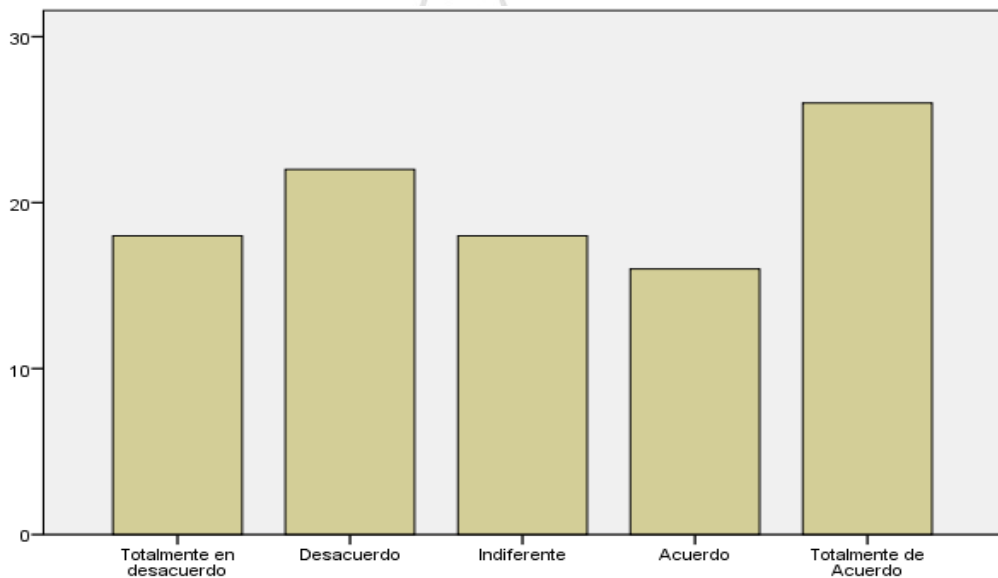


Figura 40. Evalúa escenarios de ambigüedad e incertidumbre que generan errores en la gestión que realiza

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 18% están totalmente en desacuerdo, un 22% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que evalúa escenarios de ambigüedad e incertidumbre que generan errores en la gestión que realiza.

Tabla 41

Interactúa con cuerpos académicos de otras universidades a nivel nacional e internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
Desacuerdo	6	12,0	12,0	32,0
Indiferente	18	36,0	36,0	68,0
Acuerdo	8	16,0	16,0	84,0
Totalmente de Acuerdo	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

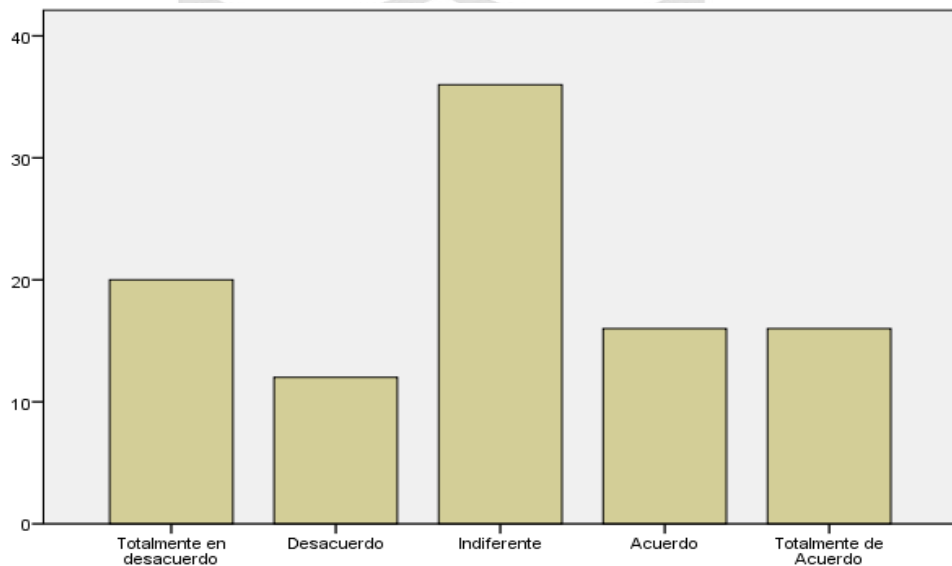


Figura 41. Interactúa con cuerpos académicos de otras universidades a nivel nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 20% están totalmente en desacuerdo, un 12% está en desacuerdo, un 36% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 16% está totalmente de acuerdo que interactúa con cuerpos académicos de otras universidades a nivel nacional e internacional.

Tabla 42

Establece convenios específicos a nivel inter e intrainstitucionales que contribuya a desarrollo institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
Desacuerdo	5	10,0	10,0	26,0
Indiferente	12	24,0	24,0	50,0
Acuerdo	13	26,0	26,0	76,0
Totalmente de Acuerdo	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

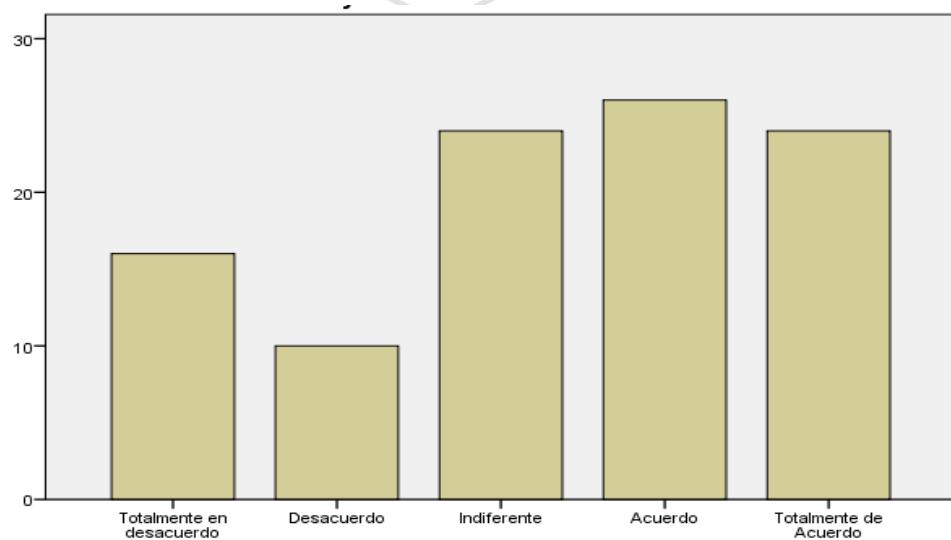


Figura 42. Establece convenios específicos a nivel inter e intrainstitucionales que contribuya a desarrollo institucional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 16% están totalmente en desacuerdo, un 10% está en desacuerdo, un 24% es indiferente, un 26% de acuerdo y un 24% está totalmente de acuerdo que se establece convenios específicos a nivel inter e intrainstitucionales que contribuya a desarrollo institucional.

Tabla 43

Participa en eventos científicos y de investigación a nivel nacional e internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
Desacuerdo	3	6,0	6,0	22,0
Indiferente	17	34,0	34,0	56,0
Acuerdo	12	24,0	24,0	80,0
Totalmente de Acuerdo	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

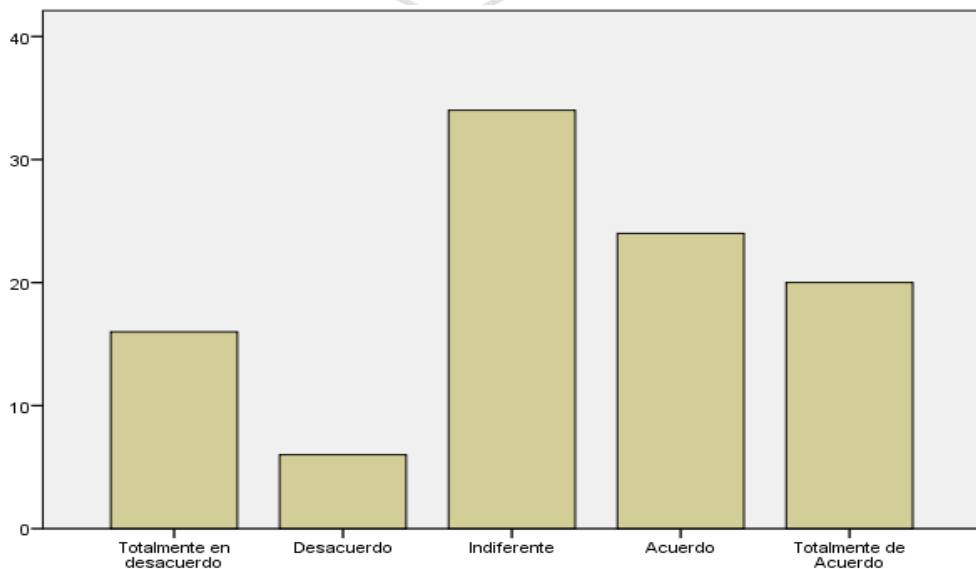


Figura 43. Participa en eventos científicos y de investigación a nivel nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 16% están totalmente en desacuerdo, un 6% está en desacuerdo, un 34% es indiferente, un 24% de acuerdo y un 20% está totalmente de acuerdo que participa en eventos científicos y de investigación a nivel nacional e internacional.

Tabla 44

Promueve la producción científica mediante trabajos de investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
Desacuerdo	12	24,0	24,0	44,0
Indiferente	13	26,0	26,0	70,0
Acuerdo	9	18,0	18,0	88,0
Totalmente de Acuerdo	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

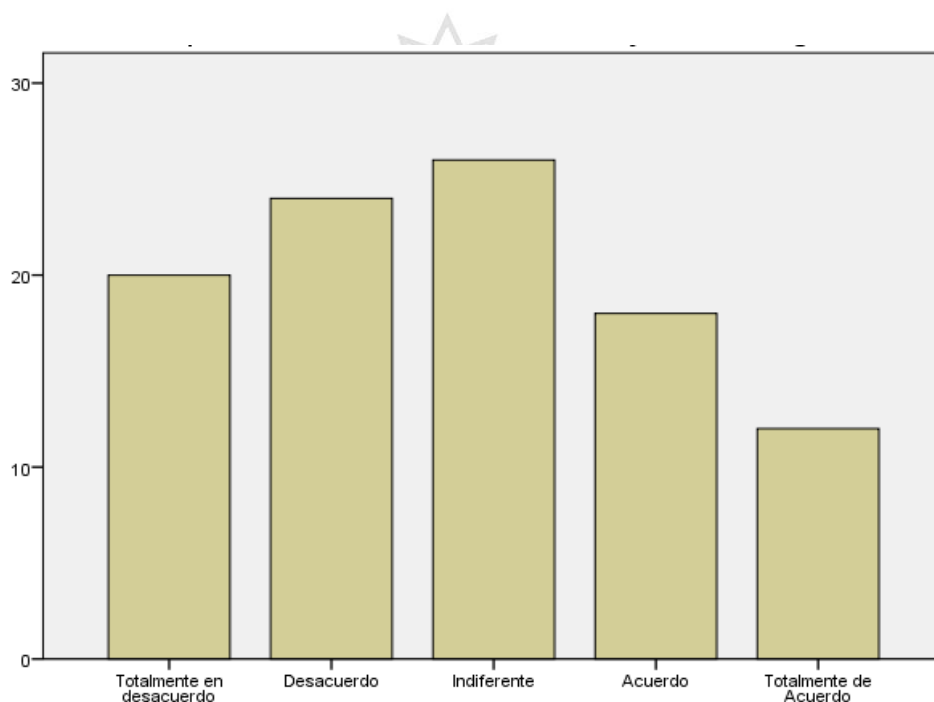


Figura 44. Promueve la producción científica mediante trabajos de investigación

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 20% están totalmente en desacuerdo, un 24% está en desacuerdo, un 26% es indiferente, un 18% de acuerdo y un 12% está totalmente de acuerdo que promueve la producción científica mediante trabajos de investigación.

Tabla 45

Logro de necesidades y expectativas de los usuarios a corto y mediano plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
Desacuerdo	11	22,0	22,0	26,0
Indiferente	11	22,0	22,0	48,0
Acuerdo	16	32,0	32,0	80,0
Totalmente de Acuerdo	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

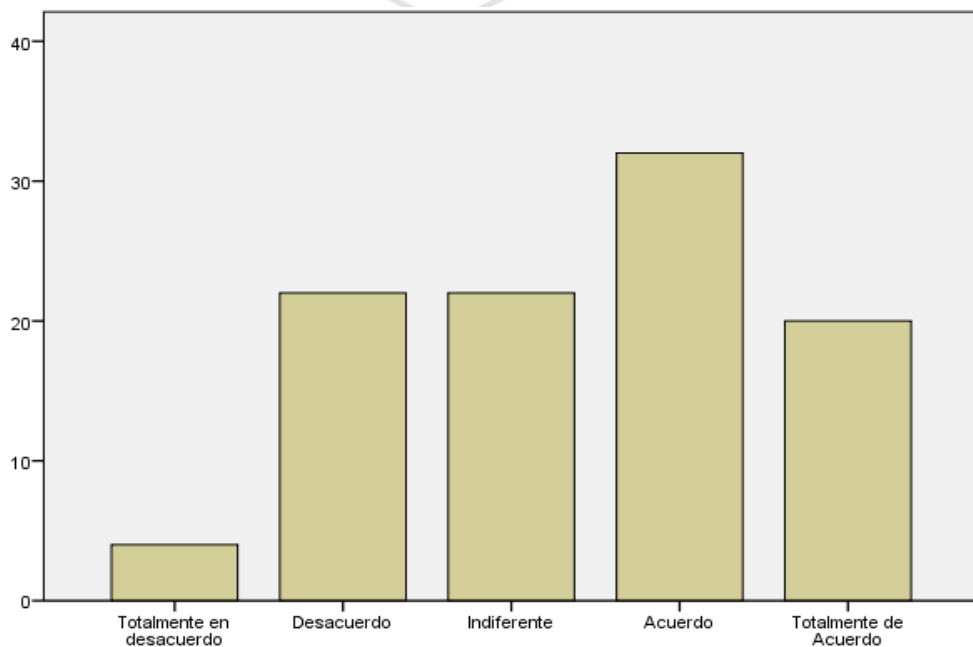


Figura 45. Logro de necesidades y expectativas de los usuarios a corto y mediano plazo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 4% están totalmente en desacuerdo, un 22% está en desacuerdo, un 22% es indiferente, un 32% de acuerdo y un 20% está totalmente de acuerdo que logro de necesidades y expectativas de los usuarios a corto y mediano plazo.

Tabla 4.46

Evalúa el tiempo que se dedica al cargo que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
Desacuerdo	8	16,0	16,0	22,0
Indiferente	9	18,0	18,0	40,0
Válidos Acuerdo	25	50,0	50,0	90,0
Totalmente de Acuerdo	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

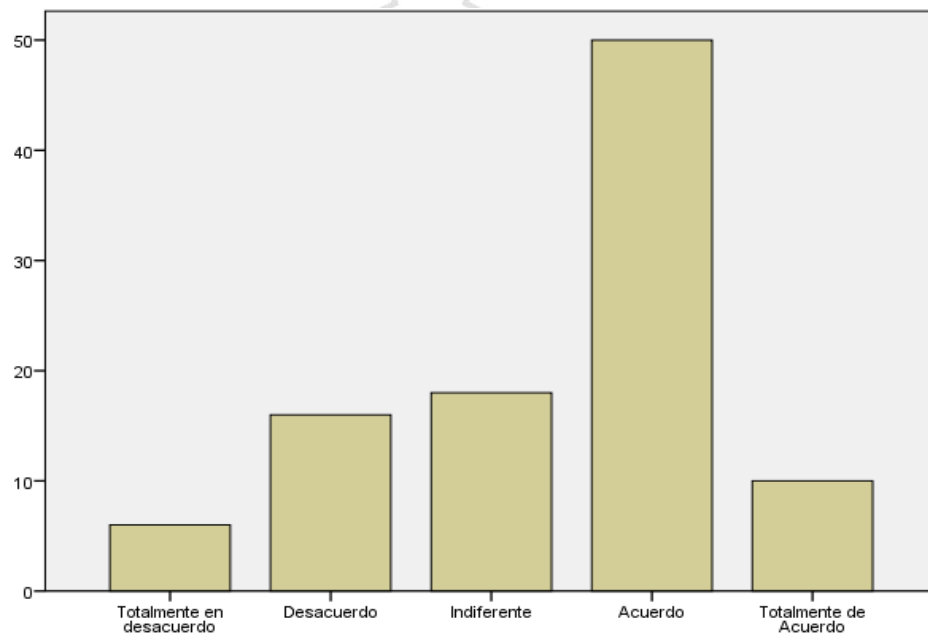


Figura 46. Evalúa el tiempo que se dedica al cargo que desempeña

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 6% están totalmente en desacuerdo, un 16% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 50% de acuerdo y un 10% está totalmente de acuerdo que evalúa el tiempo que se dedica al cargo que desempeña.

4.2 Evaluación de gestión de resultados

Tabla 4.47

Cuenta usted con la programación del año académico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	48	96,0	96,0	96,0
Válidos NO	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

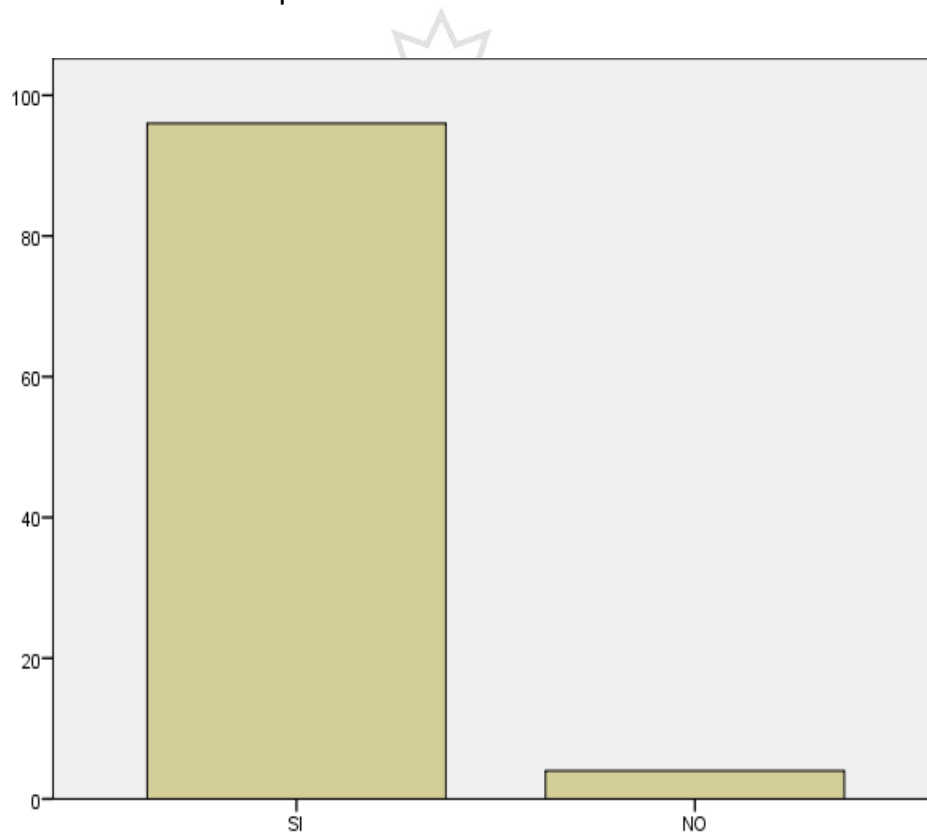


Figura 47. Cuenta usted con la programación del año académico

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% Si cuenta usted con la programación del año académico y un 4% manifiesta que No.

Tabla 48

Monitorea, supervisa y evalúa la programación académica de la facultad a su cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

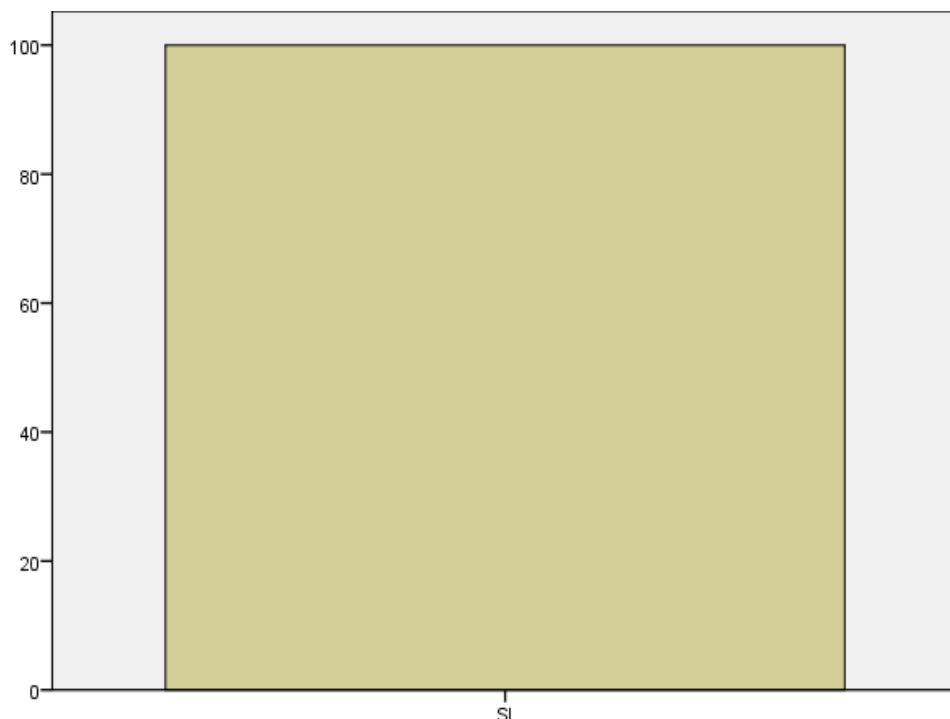


Figura 48. Monitorea, supervisa y evalúa la programación académica de la facultad a su cargo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 100% Si se monitorea, supervisa y evalúa la programación académica de la facultad a su cargo.

Tabla 49

Monitorea, supervisa y evalúa la programación de los horarios de los estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	48	96,0	96,0	96,0
NO	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

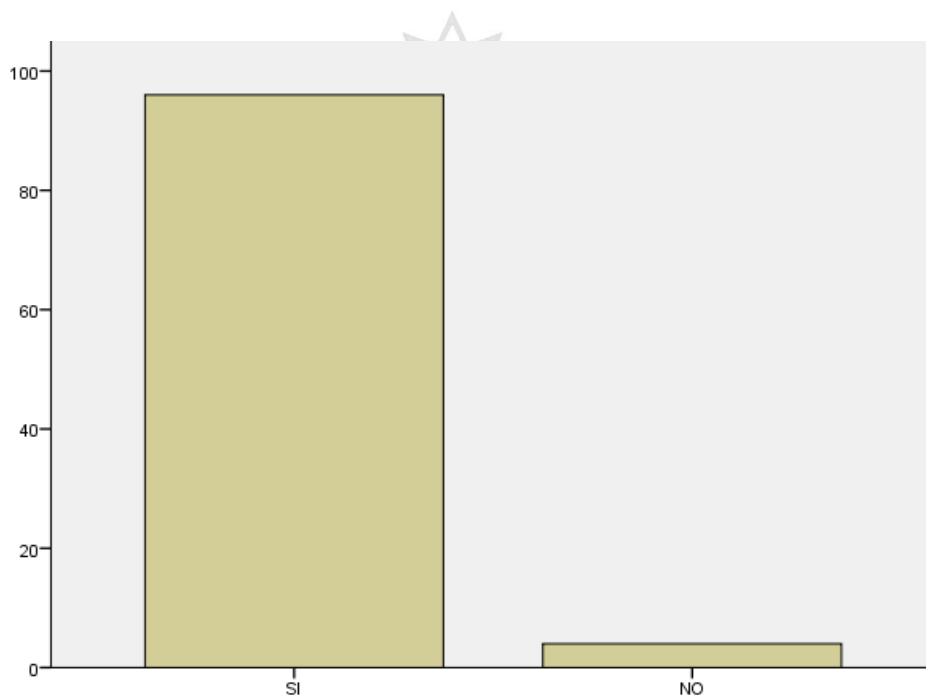


Figura 49. Monitorea, supervisa y evalúa la programación de los horarios de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% Si se monitorea, supervisa y evalúa la programación de los horarios de los estudiantes y un 4% que NO.

Tabla 50

Monitorea, supervisa y evalúa la carga lectiva de los docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	48	96,0	96,0	96,0
Válidos NO	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

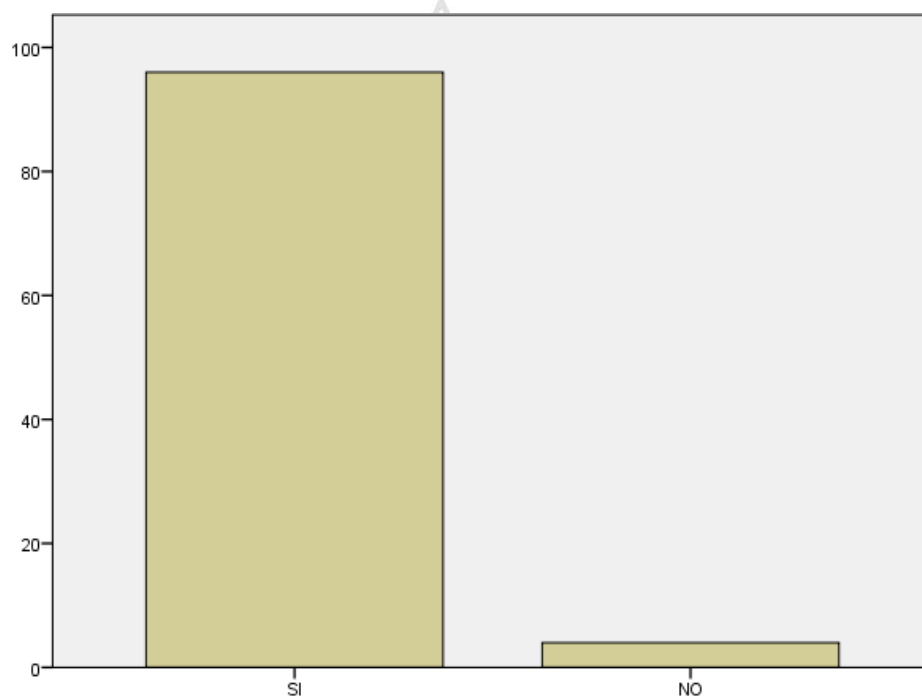


Figura 50. Monitorea, supervisa y evalúa la carga lectiva de los docentes

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% SI monitorea, supervisa y evalúa la carga lectiva de los docentes y un 4% que NO.

Tabla 51

Monitorea, supervisa y evalúa la carga no lectiva de los docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

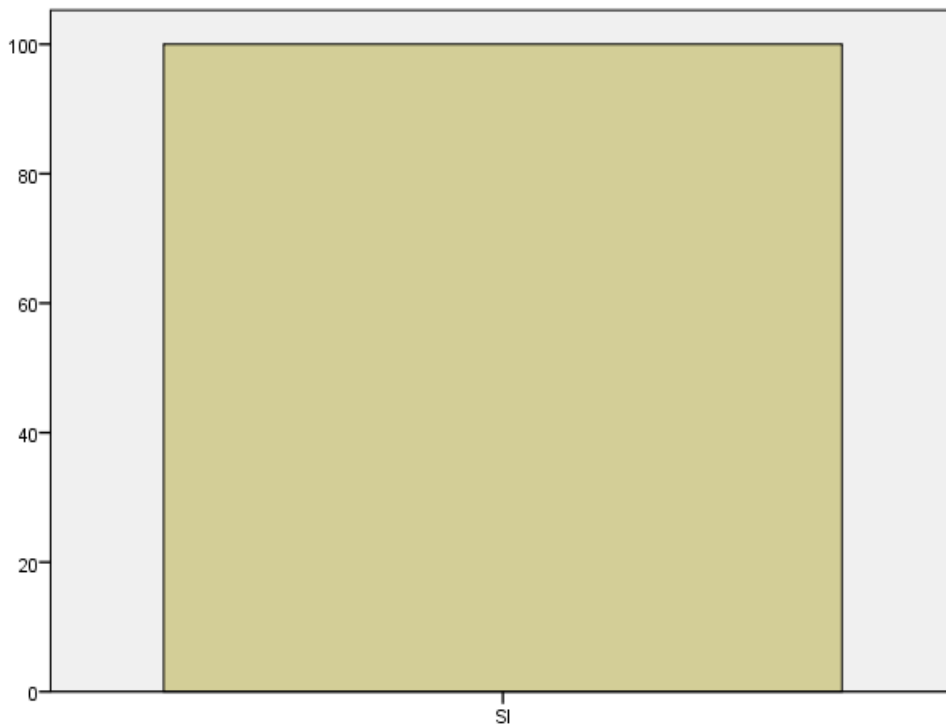


Figura 51. Monitorea, supervisa y evalúa la carga no lectiva de los docentes

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico, se interpreta que 50 personas el 100% SI Monitorea, supervisa y evalúa la carga no lectiva de los docentes.

Tabla 52

Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los sílabos de cada una de las asignaturas de la (S) carrera (s) profesional(s).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	48	96,0	96,0
	NO	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

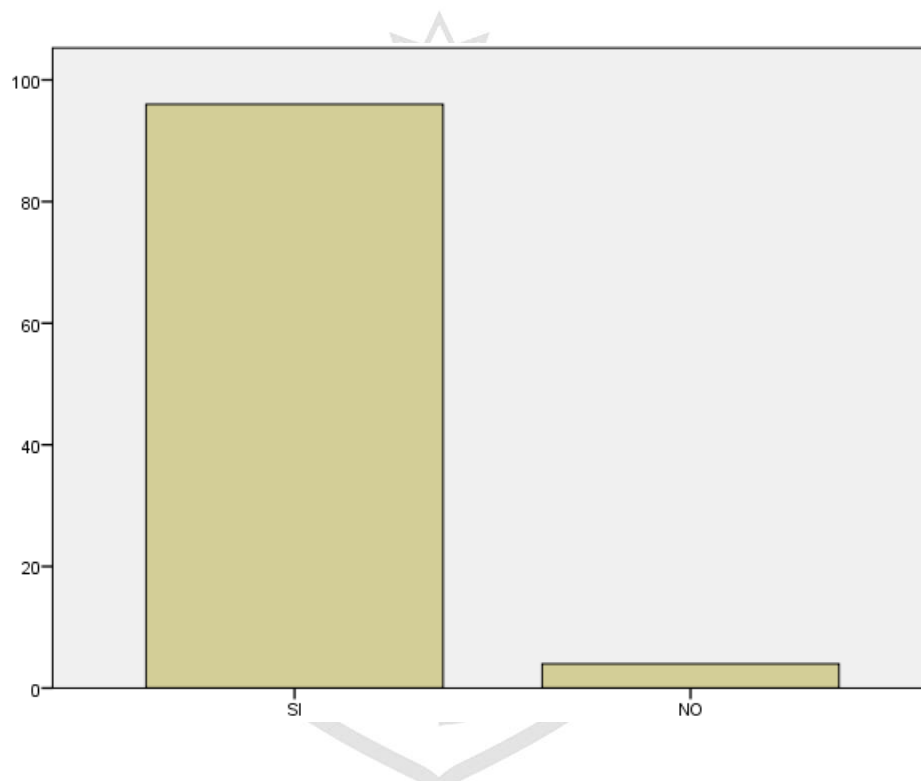


Figura 52. Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los sílabos de cada una de las asignaturas de la (S) carrera (s) profesional(s).

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% SI Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los sílabos de cada una de las asignaturas de la (S) carrera(s) profesional(s) y un 4% NO.

Tabla 53

Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de las horas de clase por parte de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

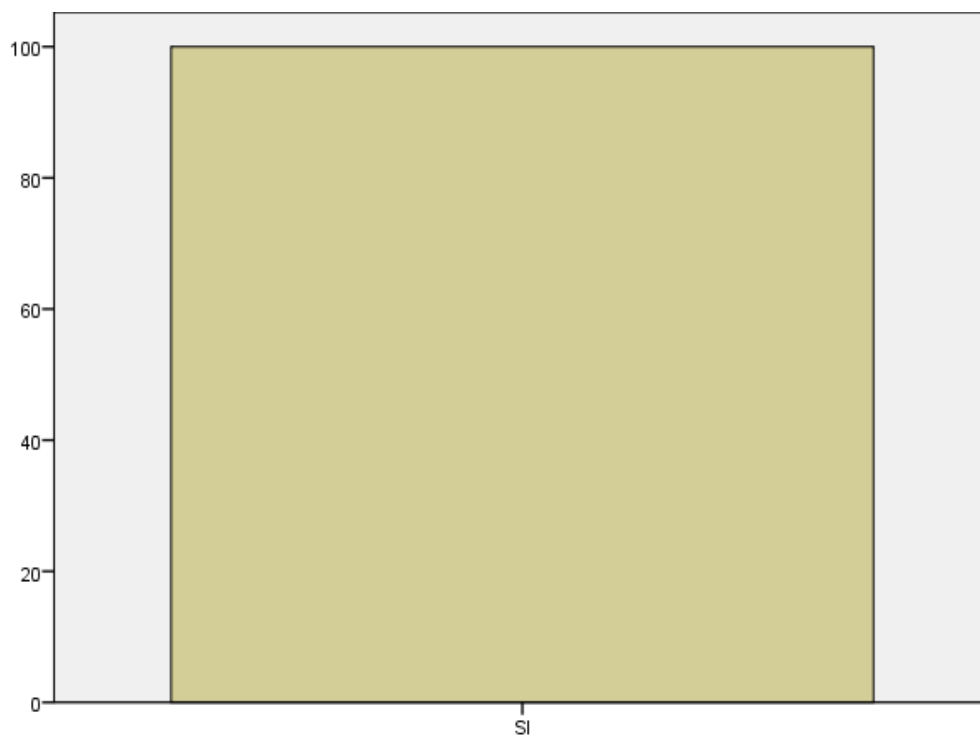


Figura 53. Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de las horas de clase por parte de los docentes

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 100% SI monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de las horas de clase por parte de los docentes.

Tabla 54

Cuenta con currículum de estudios actualizada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

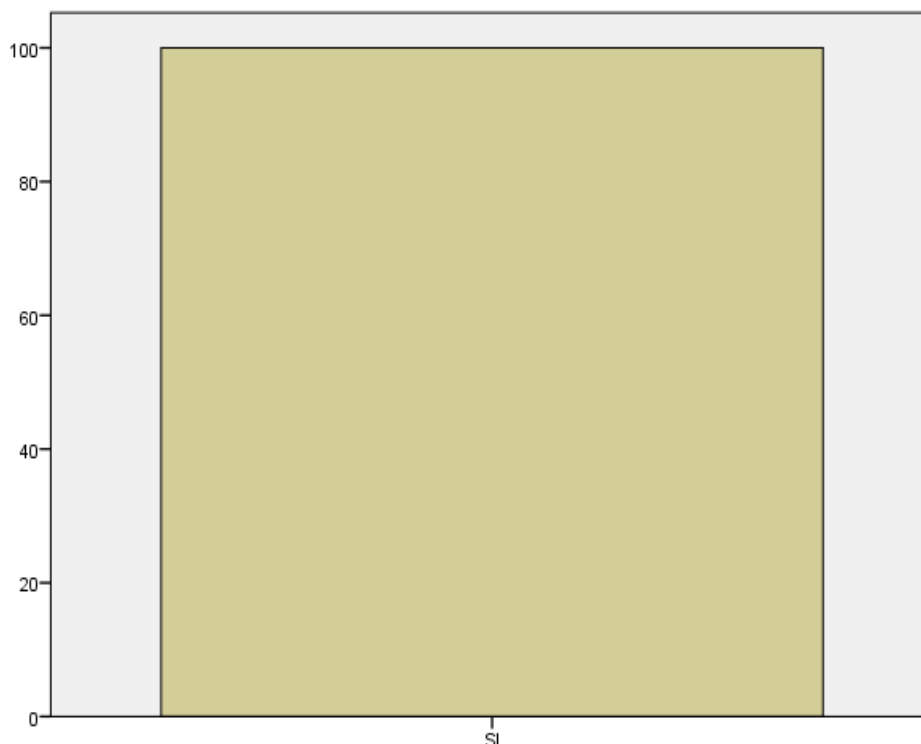


Figura 4.54

Cuenta con currículum de estudios actualizada

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 100% SI cuenta con currículum de estudios actualizada.

Tabla 55

Cuenta con un modelo educativo en su facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	49	98,0	98,0	98,0
	NO	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

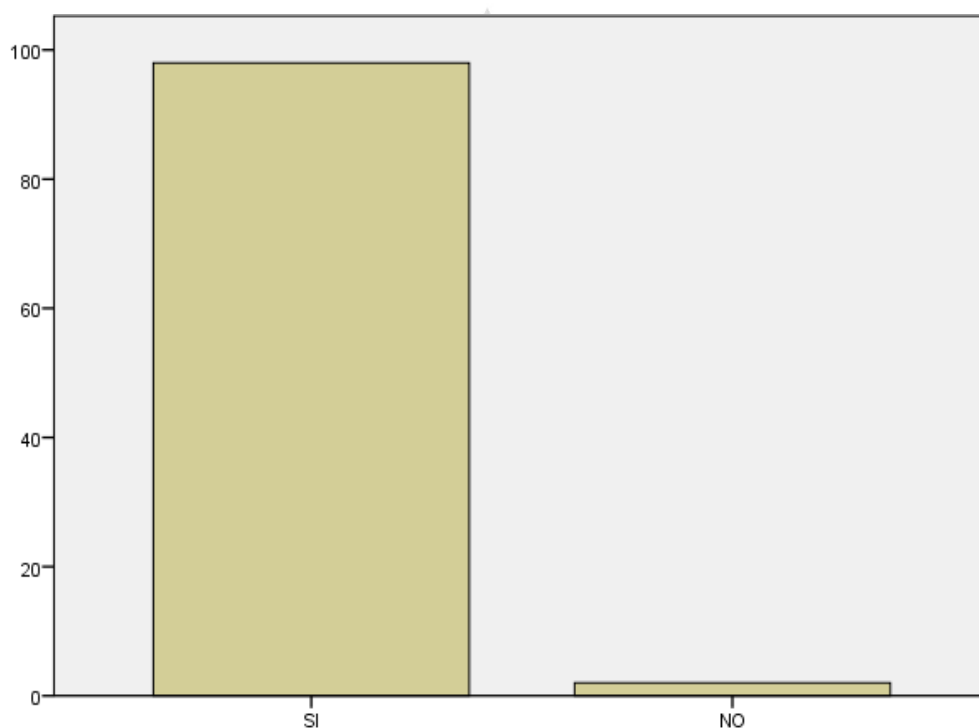


Figura 5. Cuenta con un modelo educativo en su facultad.

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico, se interpreta que 50 personas el 98% SI cuenta con un modelo educativo en su facultad y un 2% NO.

Tabla 56

Cuenta con un Perfil del ingresante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	48	96,0	96,0	96,0
	NO	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

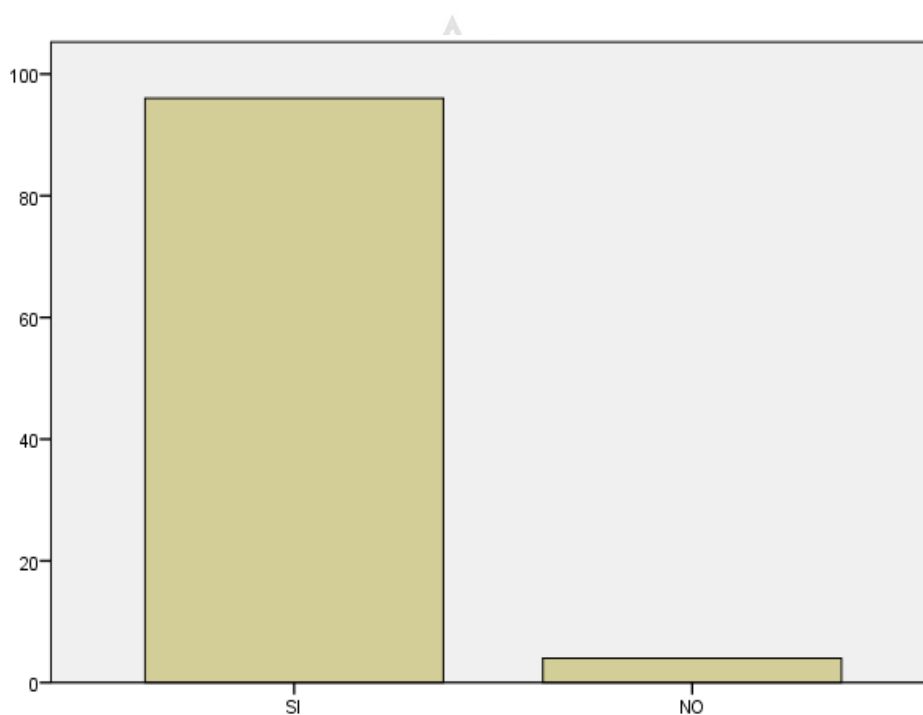


Figura 56. Cuenta con un Perfil del ingresante

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% SI cuenta con un perfil del ingresante y un 4% NO.

Tabla 57

Cuenta con un Perfil de egresado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

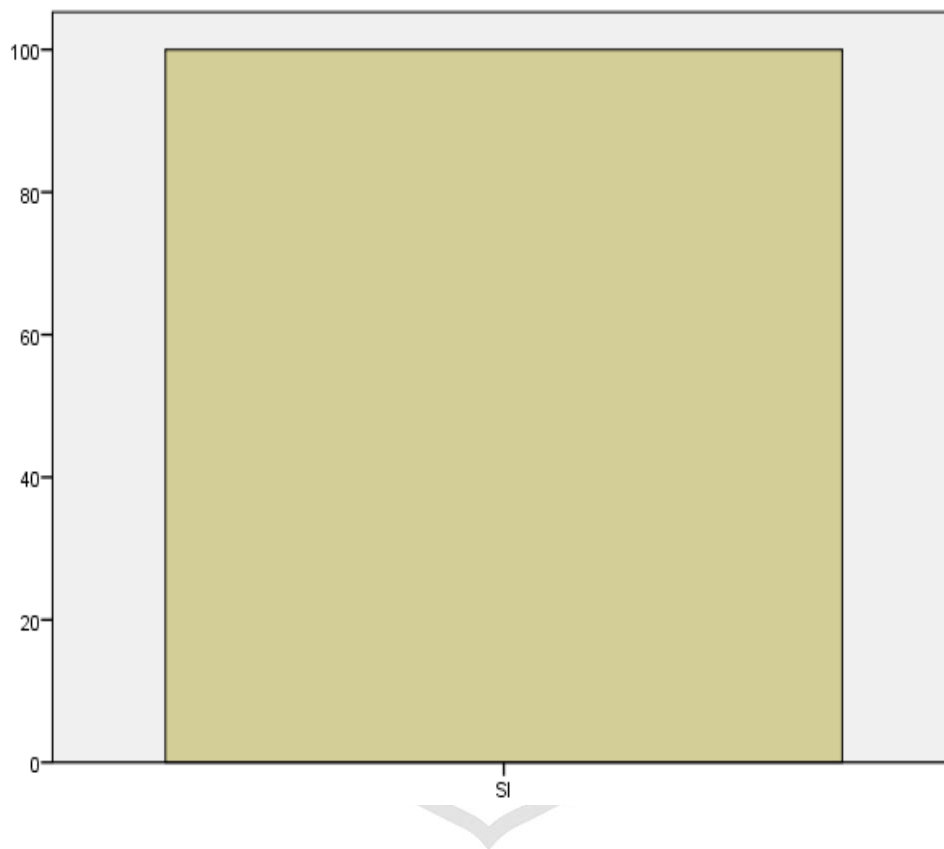


Figura 57. Cuenta con un Perfil de egresado

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50% personas el 100% SI cuenta con un Perfil de egresado.

Tabla 58

Cuenta con un Perfil docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	48	96,0	96,0
	NO	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

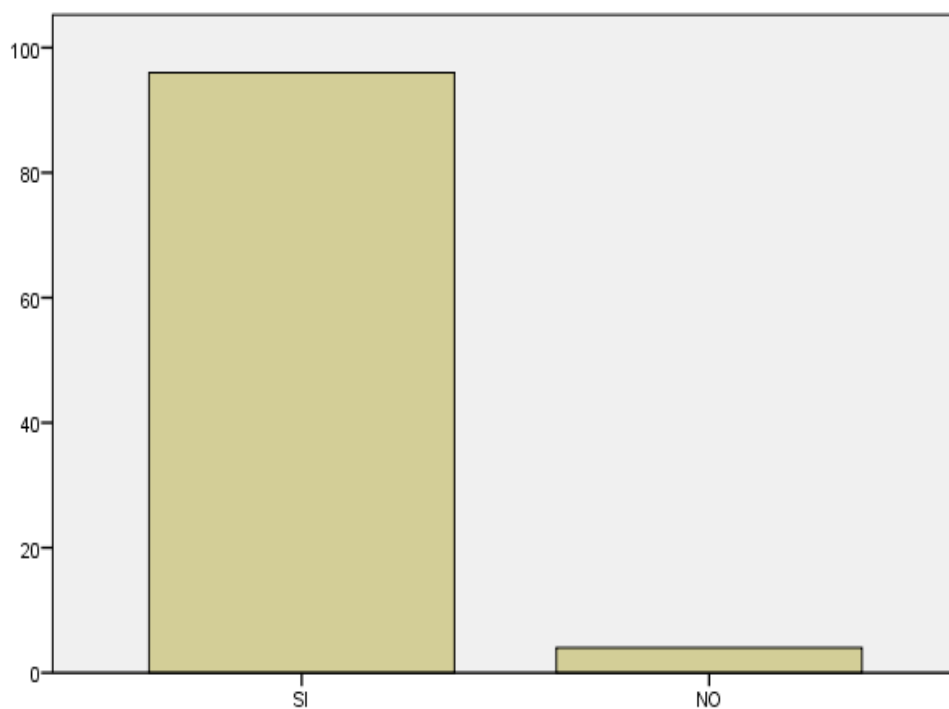


Figura 58. Cuenta con un Perfil docente

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% SI cuenta con un perfil docente y un 4% NO.

Tabla 59

Promueve y genera proyectos de extensión y proyección social

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	49	98,0	98,0
	NO	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

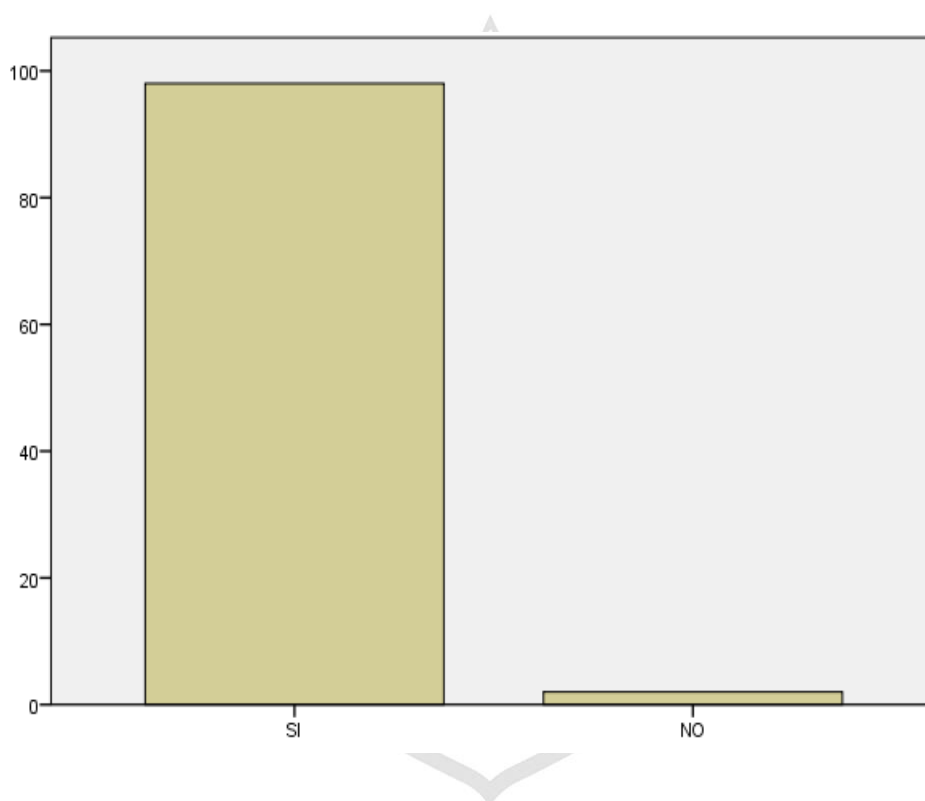


Figura 59. Promueve y genera proyectos de extensión y proyección social

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 98% SI promueve y genera proyectos de extensión y proyección social y un 2% NO.

Tabla 60

Conoce usted el N° ingresantes del último año de su facultad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	47	94,0	94,0
	NO	3	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

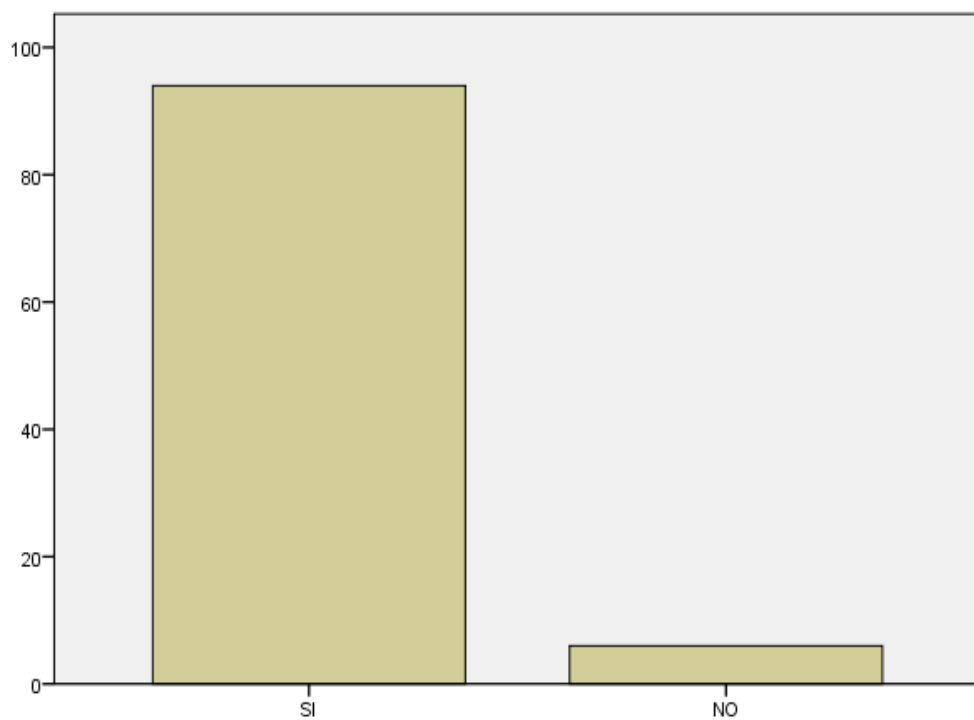


Figura 60. Conoce usted el N° ingresantes del último año de su facultad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico, se interpreta que 50 personas el 96% SI conoce usted el N° ingresantes del último año de su facultad y un 4% NO.

Tabla 61

Conoce usted el N° matriculados del último año de su facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

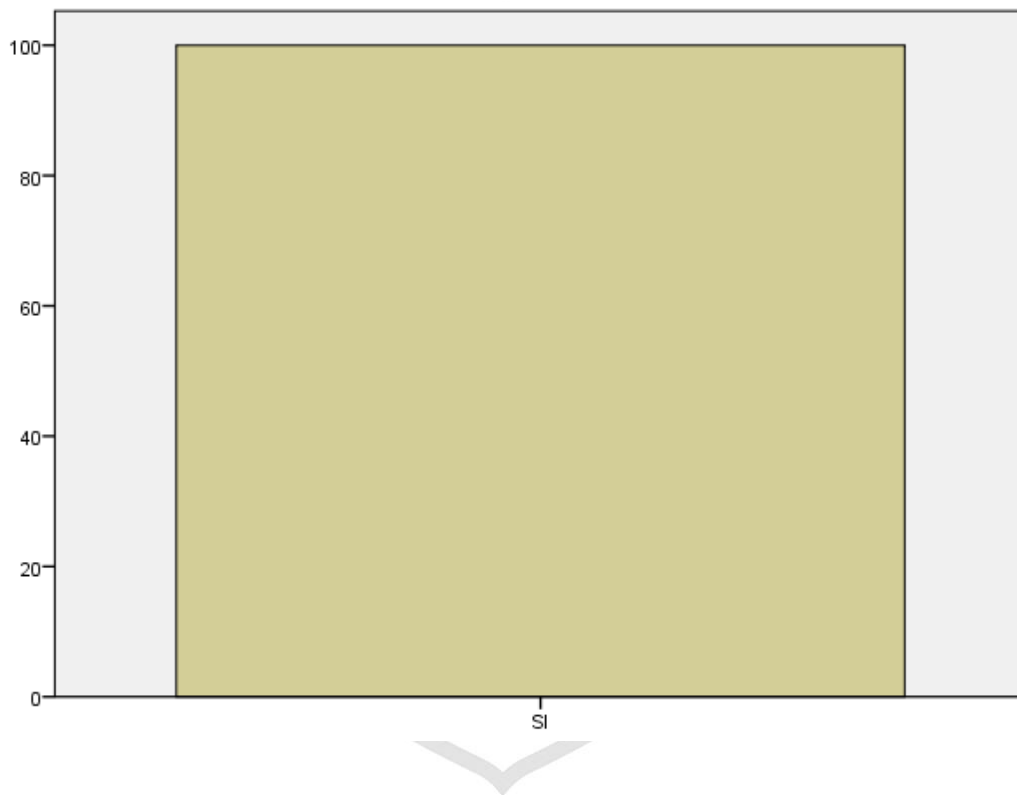


Figura 61. Conoce usted el N° matriculados del último año de su facultad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 100% SI conoce usted el N° matriculados del último año de su facultad.

Tabla 4.62

Conoce usted el N° de egresados de los últimos tres años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	43	86,0	86,0	86,0
	NO	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

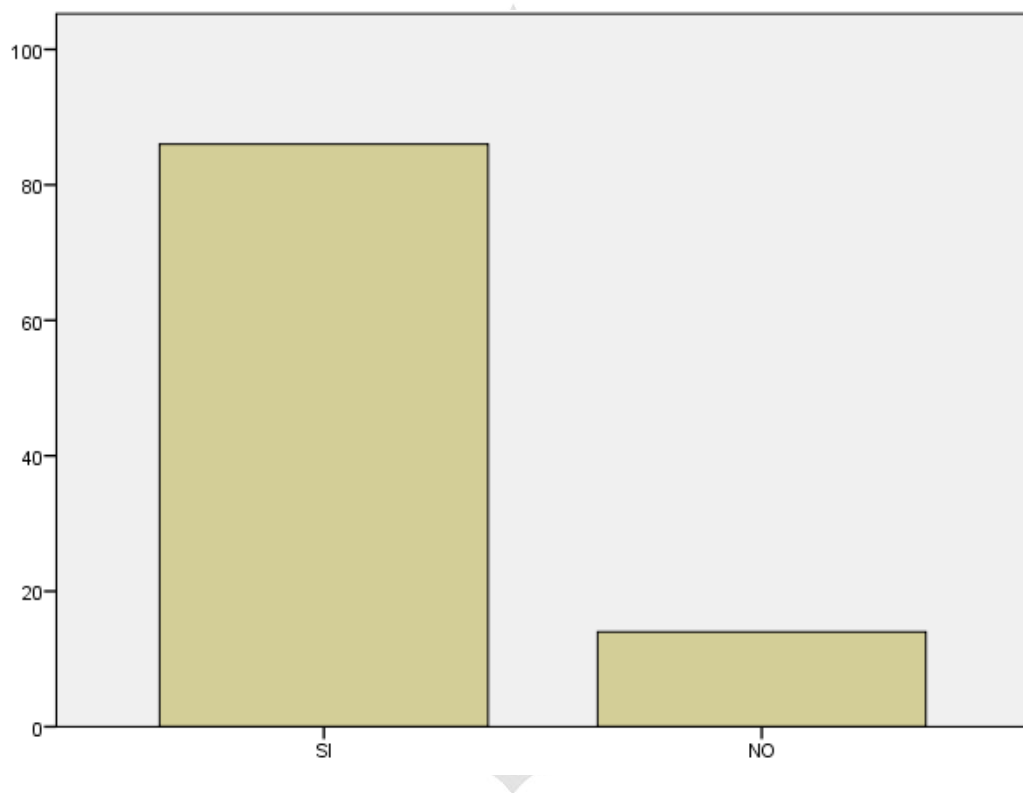


Figura 62. Conoce usted el N° de egresados de los últimos tres años

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 86% SI conoce el N° de egresados de los últimos tres años y el 14% NO.

Tabla 63

Conoce usted el N° de graduados de los últimos tres años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	40	80,0	80,0	80,0
	NO	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

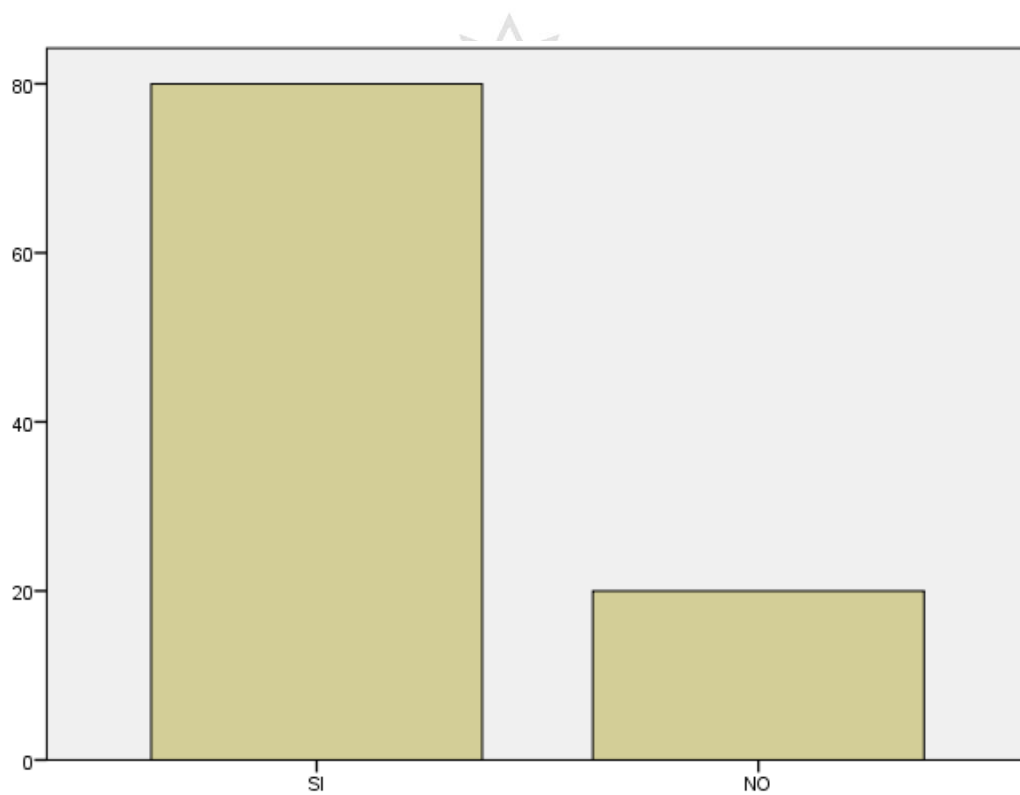


Figura 63. Conoce usted el N° de graduados de los últimos tres años

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 80% SI conoce usted el N° de graduados de los últimos tres años y el 20% NO.

Tabla 64

Conoce usted el N° titulados de los últimos tres años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	27	54,0	54,0	54,0
	NO	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

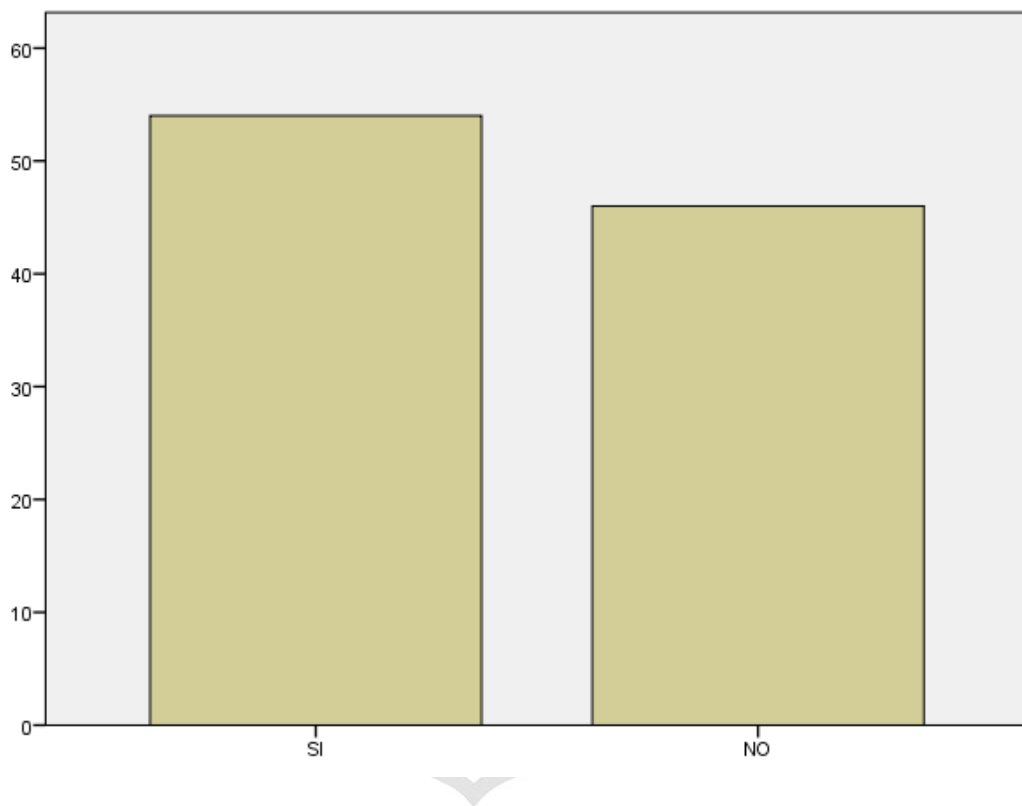


Figura 64. Conoce usted el N° titulado de los últimos tres años

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 54% SI conoce usted el N° titulados de los últimos tres años y el 46% NO.

Tabla 65

Cuenta usted con una base de datos de seguimiento de egresados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	37	74,0	74,0	74,0
	NO	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

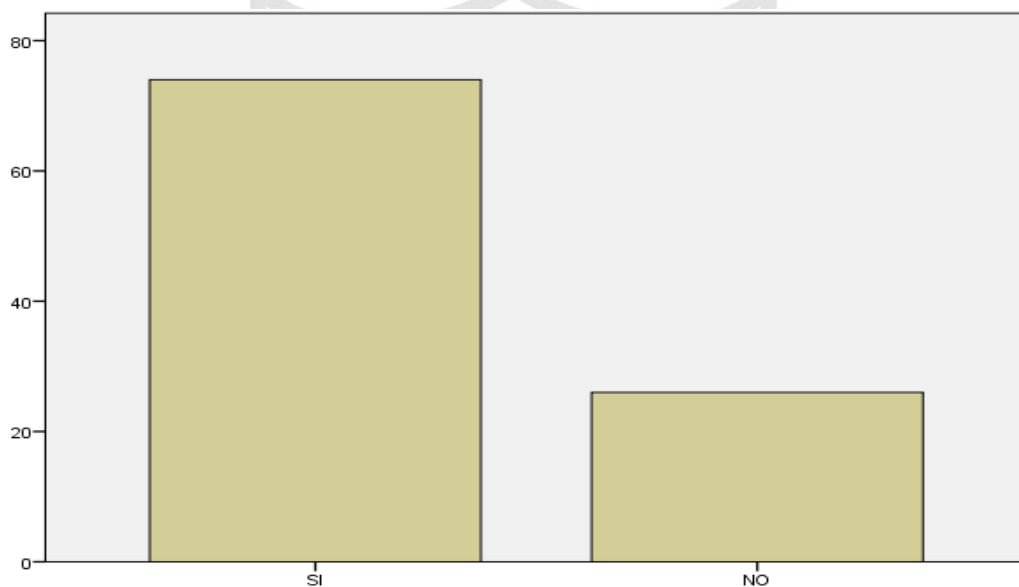


Figura 65. Cuenta usted con una base de datos de seguimiento de egresados

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 74% SI cuenta usted con una base de datos de seguimiento de egresados y el 26% NO.

Tabla 66

Sabe usted el N° de docentes investigadores de su facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	43	86,0	86,0	86,0
	NO	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

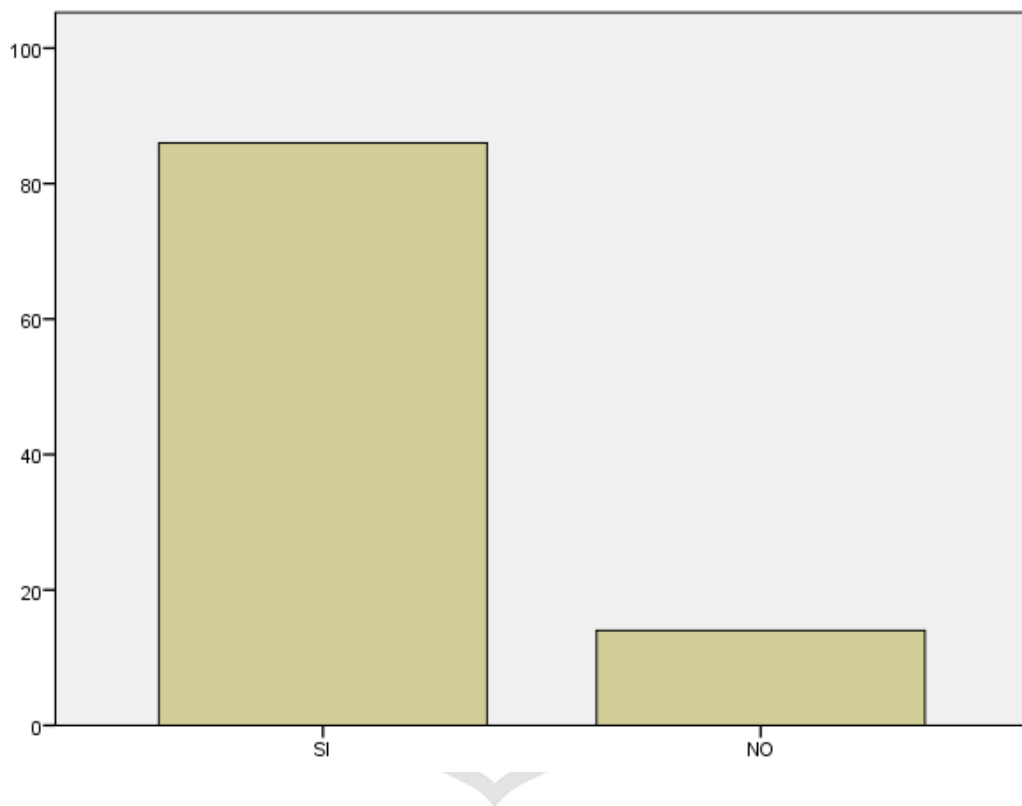


Figura 66. Sabe usted el N° de docentes investigadores de su facultad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 86% SI sabe usted el N° de docentes investigadores de su facultad y el 14% NO.

Tabla 67

Los docentes investigadores son a dedicación exclusiva y tiempo completo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	42	84,0	84,0	84,0
	NO	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

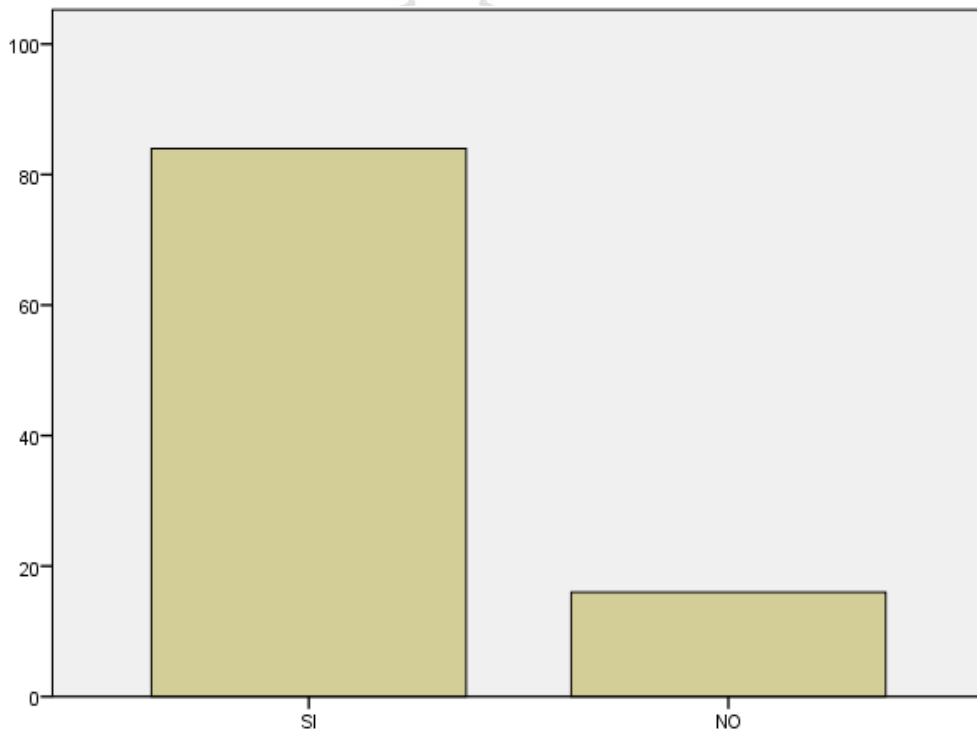


Figura N° 67. Los docentes investigadores son a dedicación exclusiva y tiempo completo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 84% SI los docentes investigadores son a dedicación exclusiva y tiempo completo y el 16% NO.

Tabla 68

Conoce usted el N° de proyectos de investigación de los docentes de su facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	41	82,0	82,0	82,0
	NO	9	18,0	18,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

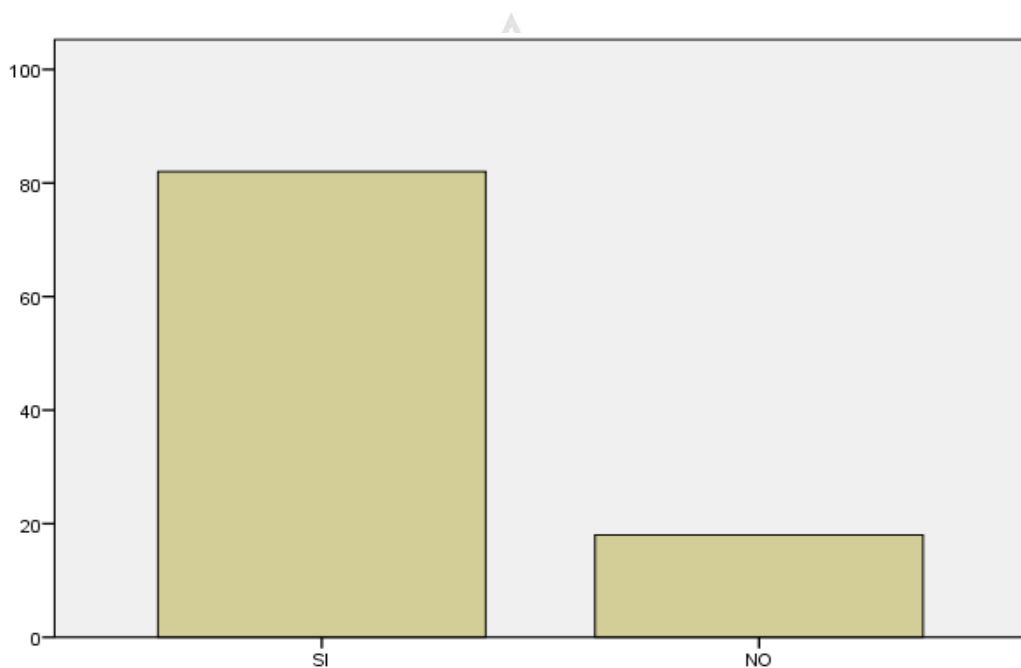


Figura 68. Conoce usted el N° de proyectos de investigación de los docentes de su facultad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 82% SI conoce el N° de proyectos de investigación de los docentes de su facultad y el 18% NO.

Tabla 69

Conoce usted el N° de investigaciones realizadas de los docentes de su facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	42	84,0	84,0	84,0
	NO	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

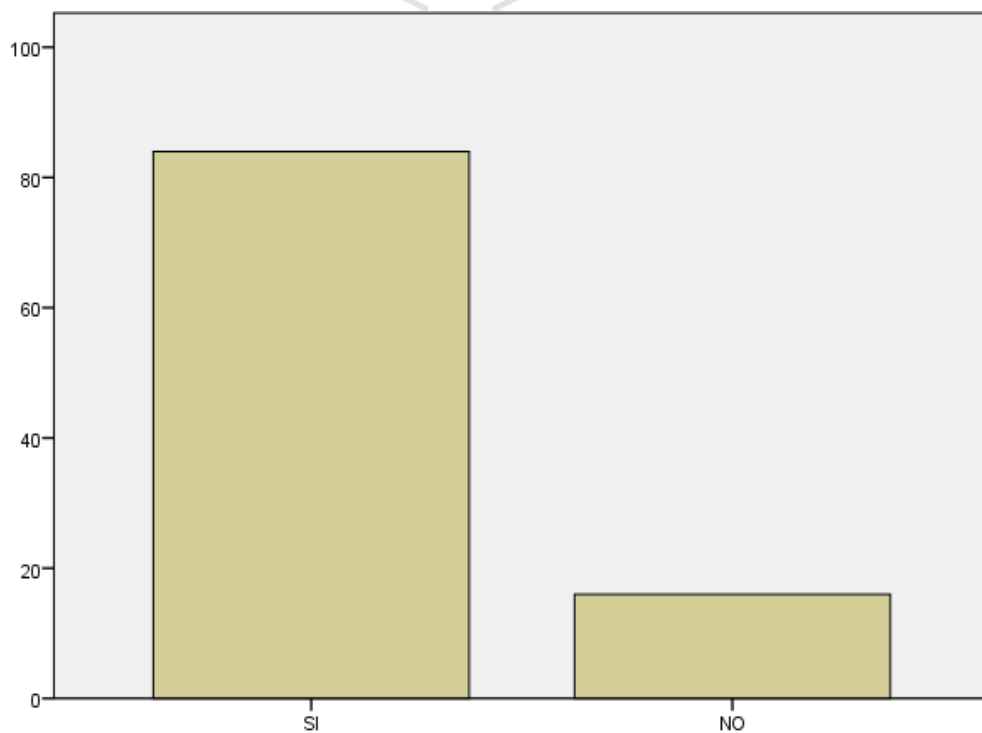


Figura 69. Conoce usted el N° de investigaciones realizadas de los docentes de su facultad Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 84% SI conoce el N° de investigaciones realizadas de los docentes de su facultad y el 16% NO.

Tabla 70. Cuenta usted con un portal web para las investigaciones de docentes y estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	20,0	20,0	20,0
	NO	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

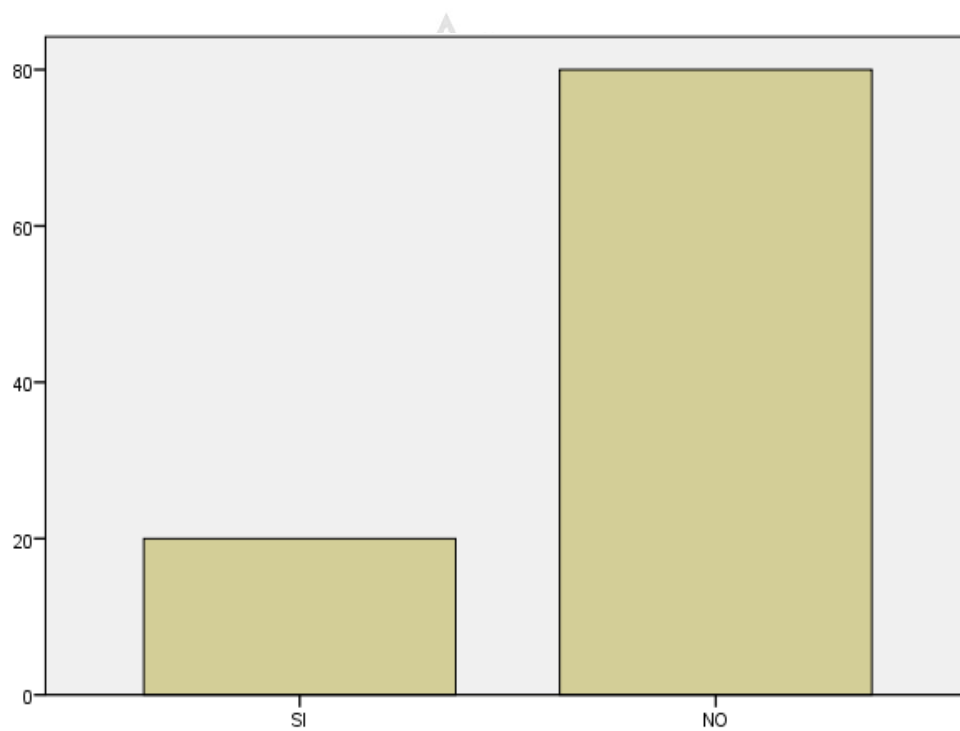


Figura 70. Cuenta usted con un portal web para las investigaciones de docentes y estudiantes

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 20% SI cuenta usted con un portal web para las investigaciones de docentes y estudiantes y el 80% NO.

Tabla 71

Cuenta usted con una base de datos de publicaciones realizadas por los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	42	84,0	84,0	84,0
	NO	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

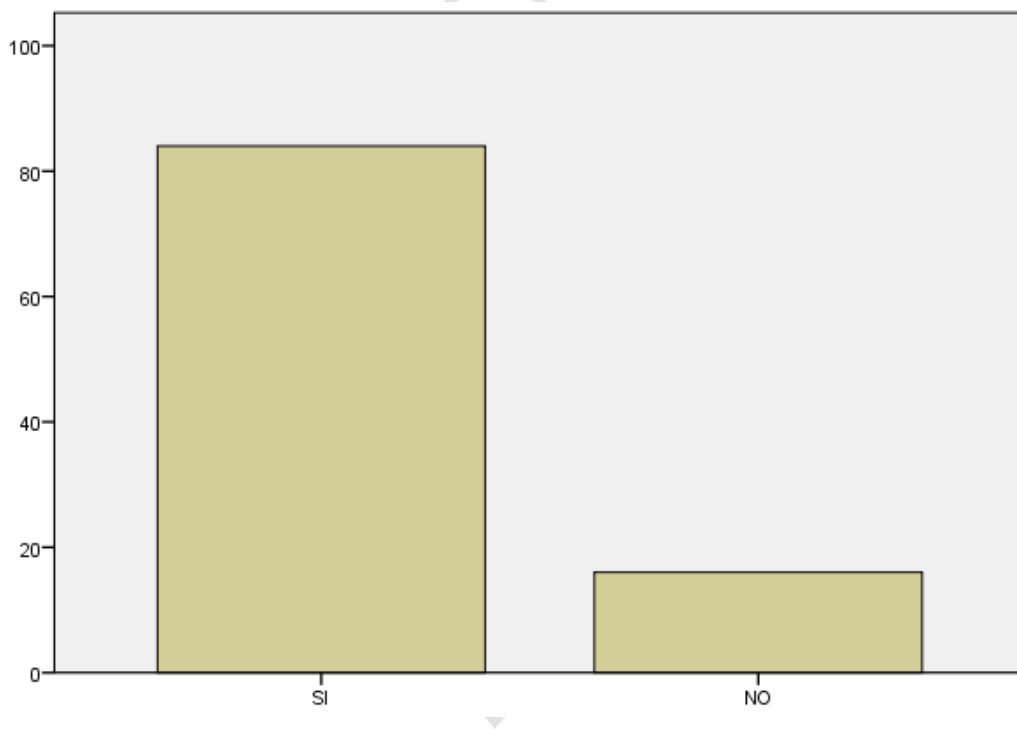


Figura 71. Cuenta usted con una base de datos de publicaciones realizadas por los docentes

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 84% SI cuenta usted con una base de datos de publicaciones realizadas por los docentes y el 16% NO.

Tabla 4.72

Los docentes investigadores tienen acceso a base de datos de bireme, lilacs, Scielo y otras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	41	82,0	82,0	82,0
	NO	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

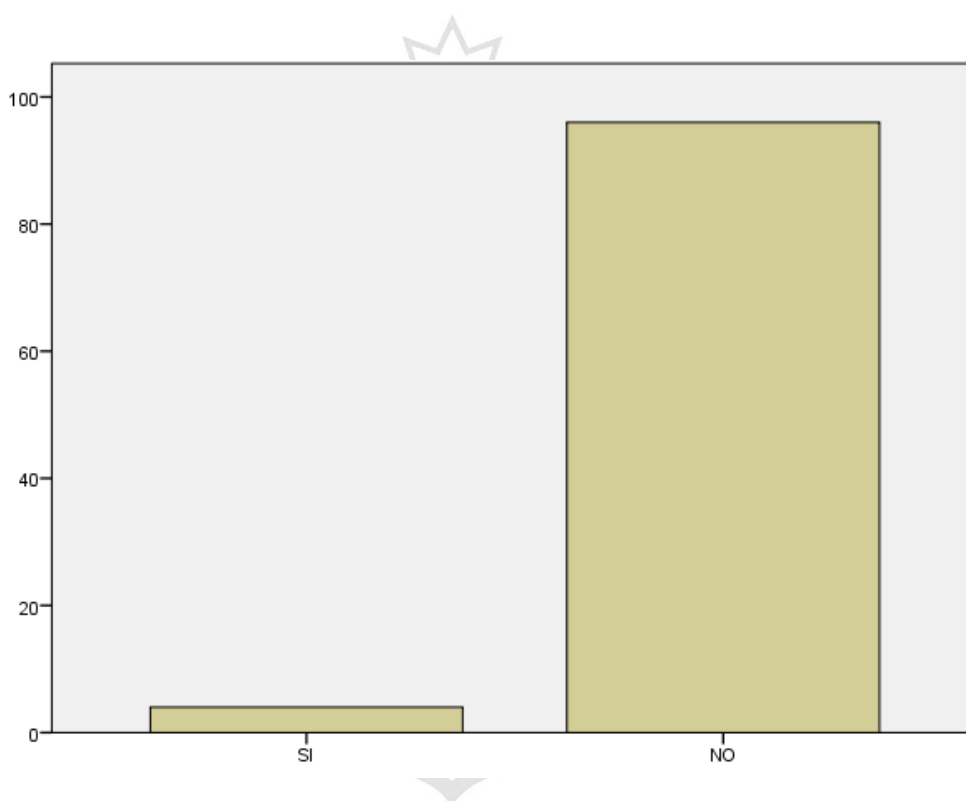


Figura 72. Los docentes investigadores tienen acceso a base de datos de bireme, lilacs, Scielo y otras

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 82% SI los docentes investigadores tienen acceso a base de datos de bireme, lilacs, Scielo y otras, y el 18% NO.

Tabla 73.

Los recursos ordinarios asignados a su facultad es lo correcto y suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	4,0	4,0	4,0
	NO	48	96,0	96,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

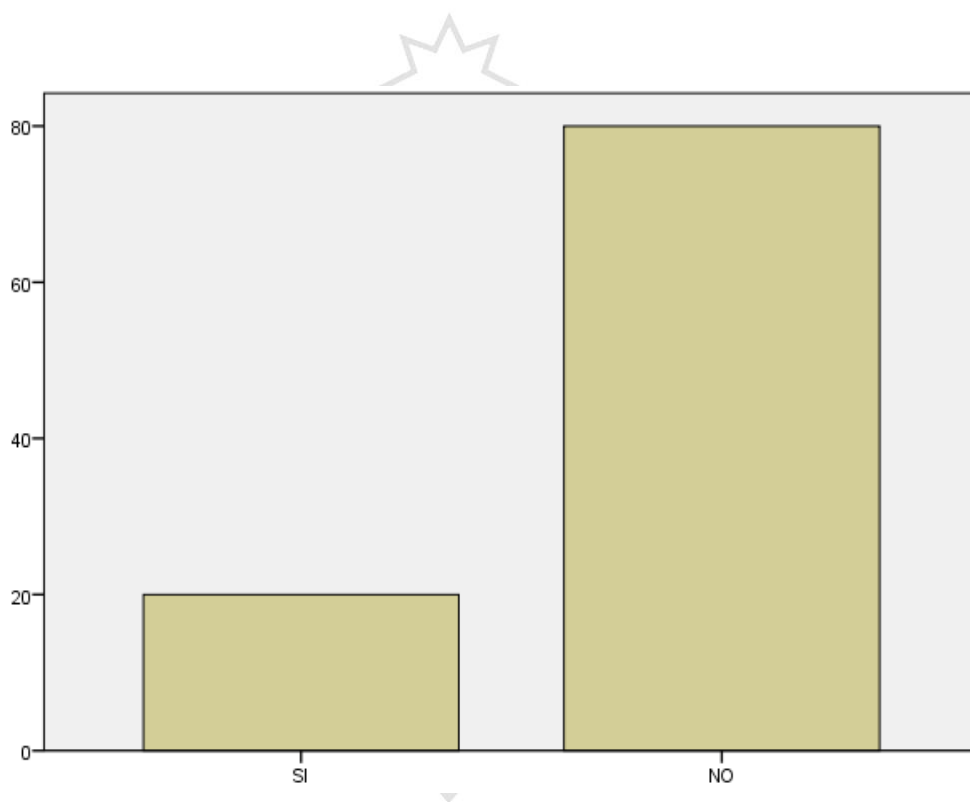


Figura 73. Los recursos ordinarios asignados a su facultad es lo correcto y suficiente

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 2% SI los recursos ordinarios asignados a su facultad es lo correcto y suficiente y el 96% NO.

Tabla 74.

Los recursos ordinarios asignados a su facultad satisfacen las necesidades de población estudiantil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	20,0	20,0	20,0
	NO	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

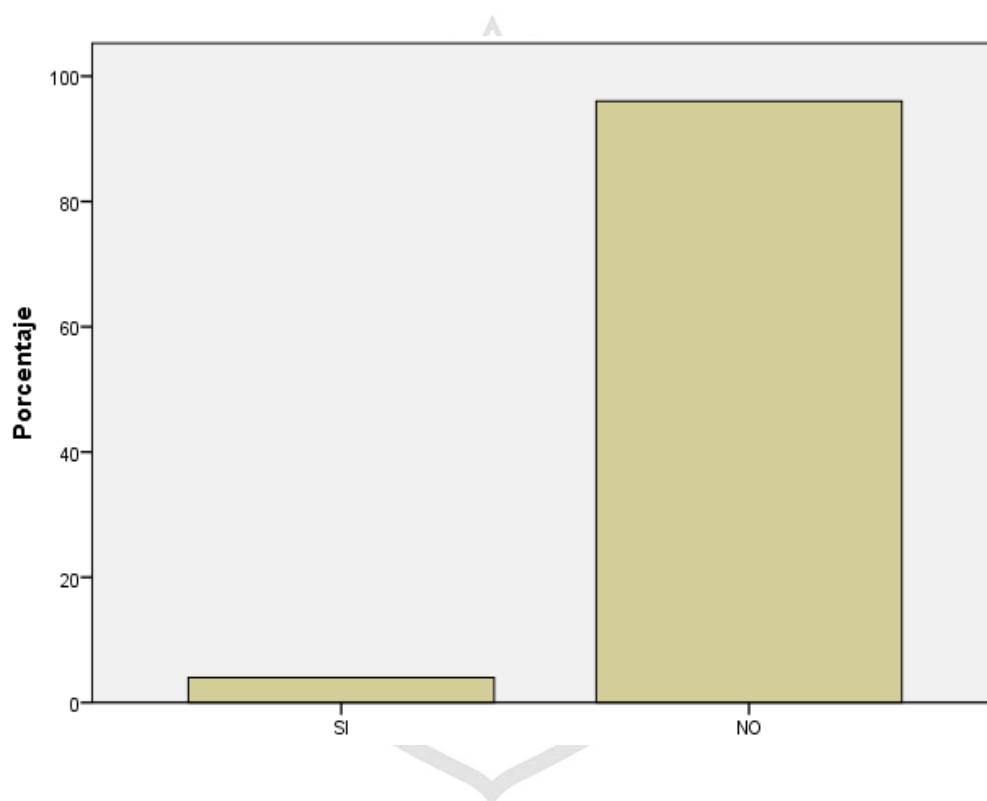


Figura 74. Los recursos ordinarios asignados a su facultad satisfacen las necesidades de población estudiantil

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 20% SI los recursos ordinarios asignados a su facultad satisfacen las necesidades de población estudiantil y el 80% NO.

Tabla 75

Los recursos directamente recaudados por su facultad satisfacen las necesidades de la población estudiantil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	4,0	4,0	4,0
	NO	48	96,0	96,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

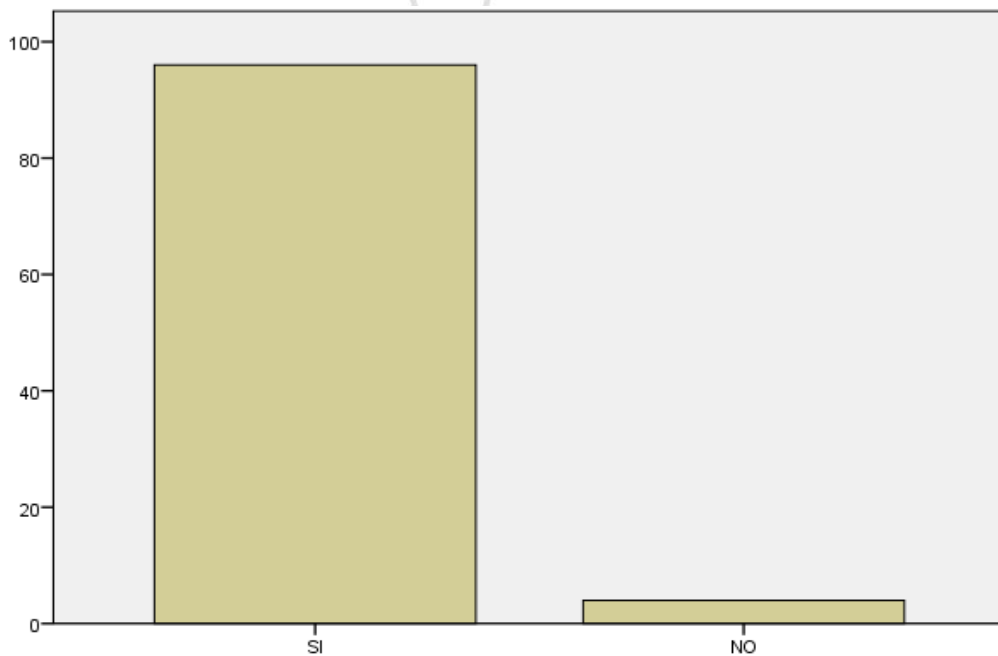


Figura 75. Los recursos directamente recaudados por su facultad satisfacen las necesidades de la población estudiantil

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 4% SI los recursos directamente recaudados por su facultad satisfacen las necesidades de la población estudiantil y el 96% NO.

Tabla 76

Su universidad cuenta con centros de producción (proyectos autofinanciados, proceso de admisión u otros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	48	96,0	96,0	96,0
	NO	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

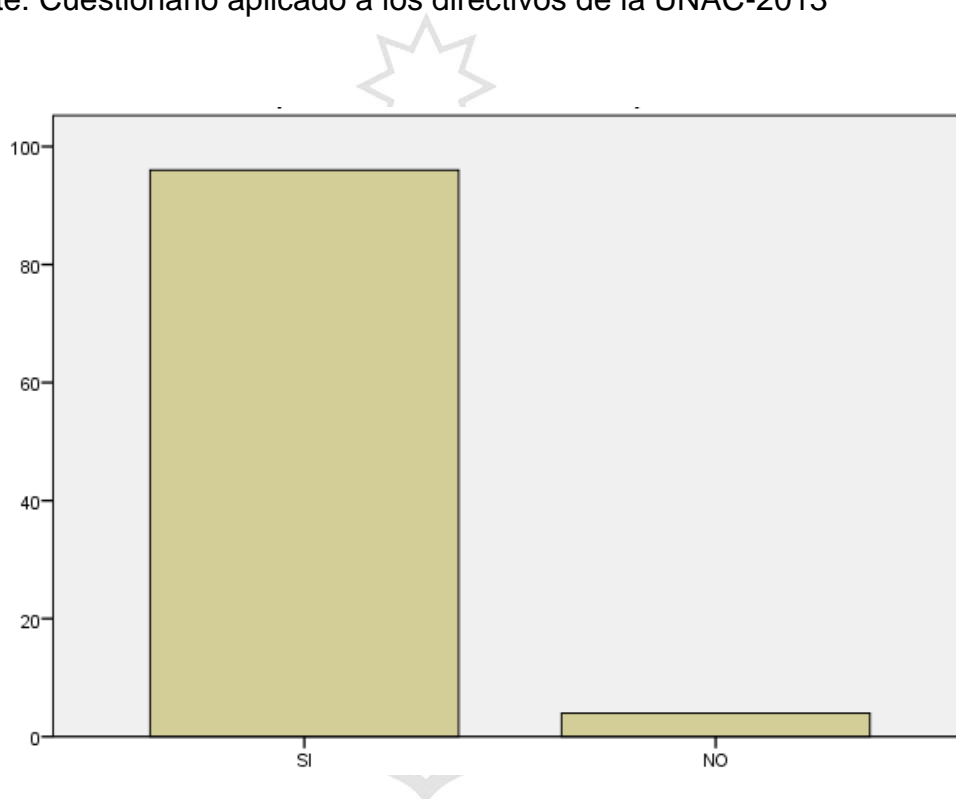


Figura 76. Su universidad cuenta con centros de producción (proyectos autofinanciados, proceso de admisión u otros)

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 96% SI su universidad cuenta con centros de producción (proyectos autofinanciados, proceso de admisión u otros) y el 4% NO.

Tabla 77

Existe docentes con subvención económica por estudios de segunda especialización, diplomada, maestrías, doctorados y posdoctorados en su facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	40	80,0	80,0	80,0
	NO	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la UNAC-2013

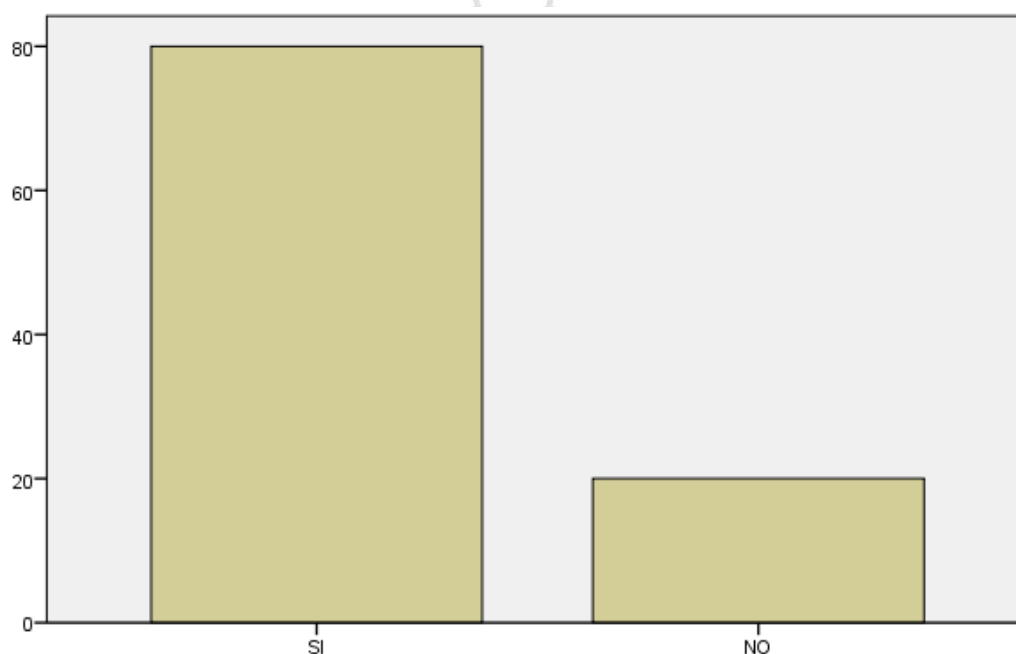


Figura 77. Existe docentes con subvención económica por estudios de segunda especialización, diplomada, maestrías, doctorados y posdoctorados en su facultad

Fuente: Elaboración propia

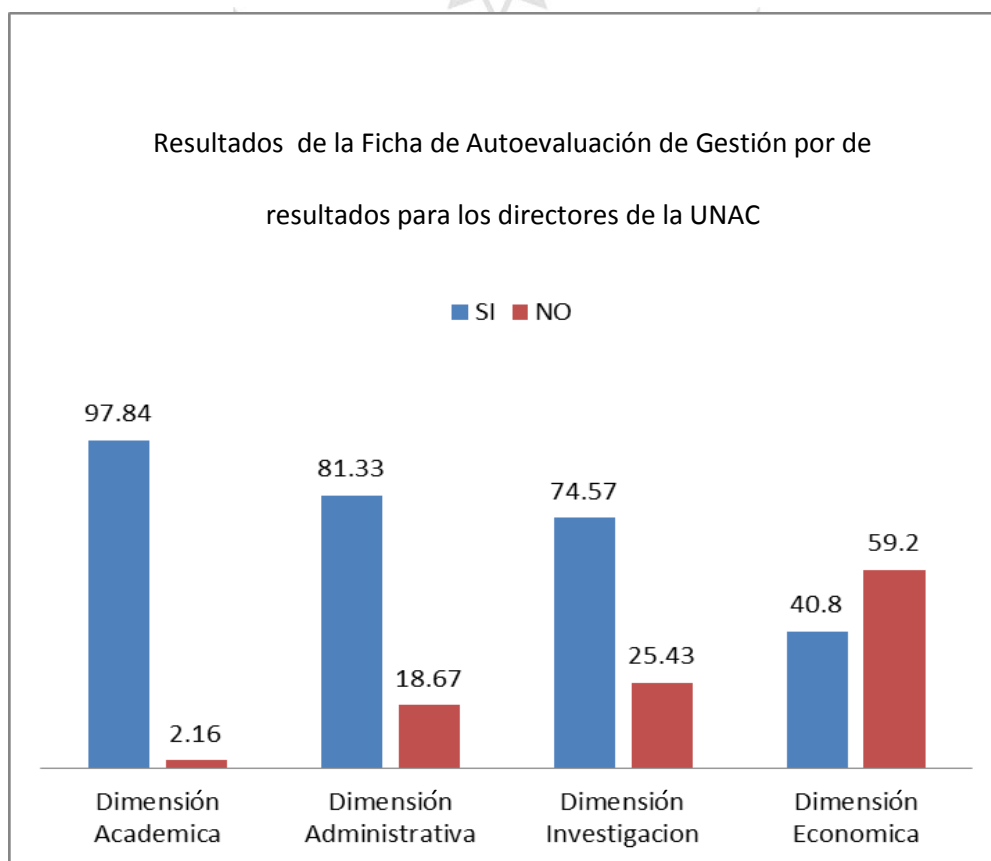
INTERPRETACIÓN:

Del gráfico se interpreta que 50 personas el 80% SI existe docentes con subvención económica por estudios de segunda especialización, diplomada, maestrías, doctorados y posdoctorados en su facultad y el 20% NO

Resultados de la Ficha de Autoevaluación de Gestión por de resultados para los directores de la UNAC

DIMENSIONES	VALORACION	
	SI	NO
Dimensión Académica	97.84	2.16
Dimensión Administrativa	81.33	18.67
Dimensión Investigación	74.57	25.43
Dimensión Económica	40.8	59.2

Fuente: Elaboración Propia 2013



CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Sub hipótesis N° 1

División Compartida* comunicación asertiva del personal directivo

Recuento

		comunicación asertiva del personal directivo					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
División Compartida	Totalmente en desacuerdo	3	0	2	1	0	6
	Desacuerdo	2	1	3	3	0	9
	Indiferente	3	4	0	3	0	10
	Acuerdo	1	0	4	5	1	11
	Totalmente de Acuerdo	0	0	2	5	7	14
Total		9	5	11	17	8	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	39,363 ^a	16	,001
Razón de verosimilitud	42,342	16	,000
Asociación lineal por lineal	15,730	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 60.

Contrastación de la Sub Hipótesis N°1

Ho: La visión compartida NO está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Ha: La visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Prueba Estadística: Prueba de Chi - Cuadrada

Nivel de Significancia: $\alpha = 0.05$

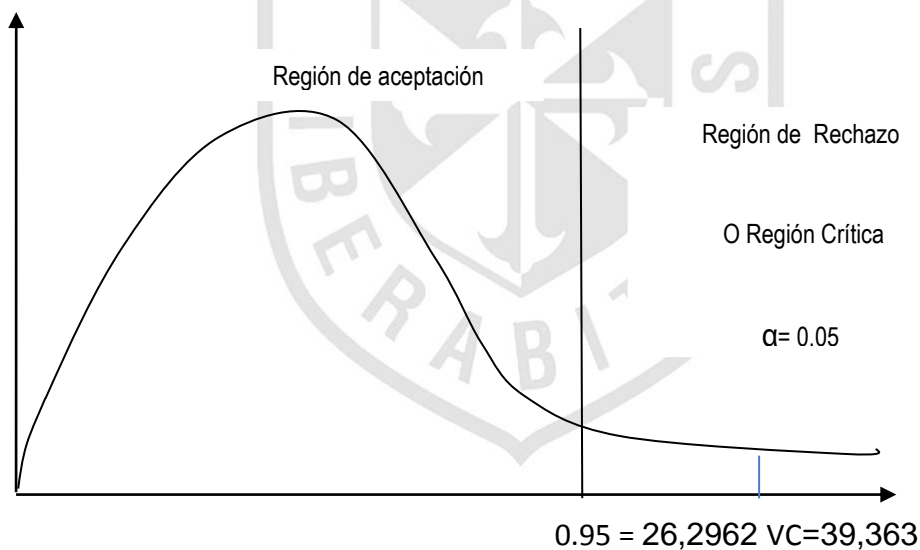
Grados de Libertad: 16

Punto Crítico: $X^2_{16}(0.95) = 26,2962$

Valor Calculado = 39,363^a

Sig., Asintótica = 0.001

GRÁFICO



Decisión: El valor calculado se encuentra en la región de rechazo, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: La visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Sub hipótesis N° 2

Motivación inspiradora * Intercambio de experiencias

Recuento

		Intercambio de experiencias					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
Motivación inspiradora	Desacuerdo	1	9	0	0	0	10
	Indiferente	3	0	9	0	0	12
	Acuerdo	3	1	0	8	0	12
	Totalmente de Acuerdo	2	1	0	0	13	16
Total		9	11	9	8	13	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	109,217 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	100,354	12	,000
Asociación lineal por lineal	18,734	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 20 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,60.

Contrastación de la Sub Hipótesis N°2

Ho: La motivación inspiradora NO permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Ha: La motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Prueba Estadística: Prueba de Chi - Cuadrada

Nivel de Significancia: $\alpha = 0.05$

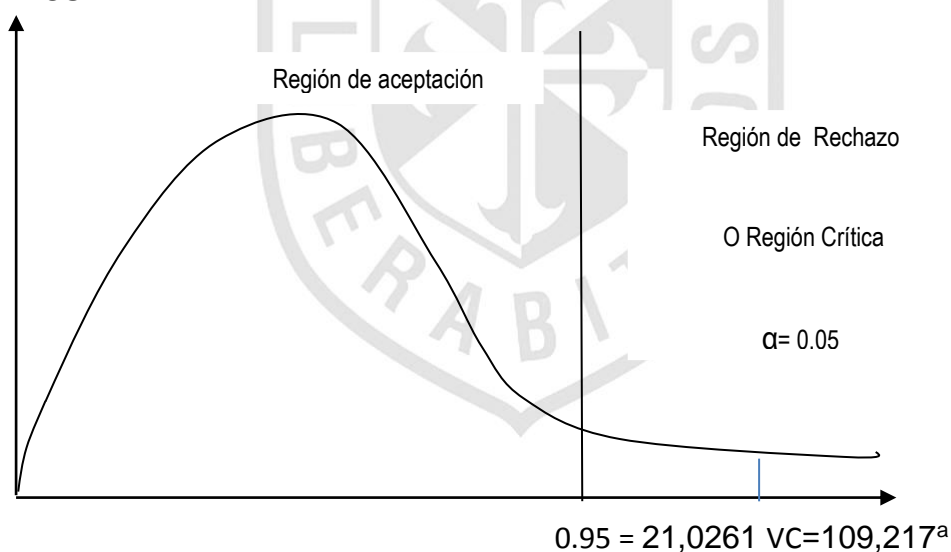
Grados de Libertad: 12

Punto Crítico: $X^2_{12}(0.95) = 21,0261$

Valor Calculado = 109,217^a

Sig., Asintótica = 0.000

GRÁFICO



Decisión: El valor calculado se encuentra en la región de rechazo, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: La motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Sub hipótesis N° 3

Tomas de decisiones * Aceptación de riesgos

Recuento

		Aceptación de riesgos					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
Tomas de decisiones	Totalmente en desacuerdo	1	3	4	1	0	9
	Desacuerdo	0	6	2	1	2	11
	Indiferente	4	1	2	2	0	9
	Acuerdo	2	2	3	1	0	8
	Totalmente de Acuerdo	4	4	4	1	0	13
Total		11	16	15	6	2	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	40,820 ^a	16	,003
Razón de verosimilitud	7,432	16	,003
Asociación lineal por lineal	,104	1	,003
N de casos válidos	50		

Contrastación de la Sub Hipótesis N°3

Ho: La toma de decisiones participativas NO permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Ha: La toma de decisiones participativas permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Prueba Estadística: Prueba de Chi - Cuadrada

Nivel de Significancia: $\alpha = 0.05$

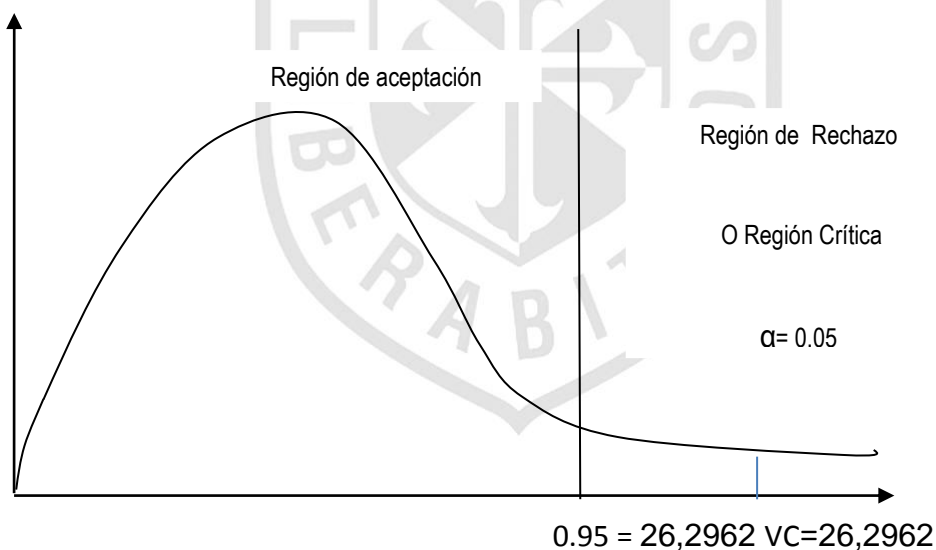
Grados de Libertad: 16

Punto Crítico: $X^2_{16}(0.95) = 26,2962$

Valor Calculado = 40,820^a

Sig., Asintótica = ,003

GRÁFICO



Decisión: El valor calculado se encuentra en la región de rechazo, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Conclusión: La toma de decisiones participativas permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Sub hipótesis N° 4

Dimensión clima*Dimensión Intercambio tabulación cruzada

Recuento

		Dimensión Intercambio					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
Dimensión clima	Totalmente en desacuerdo	1	4	9	2	2	18
	Desacuerdo	0	3	5	1	1	10
	Indiferente	0	1	0	0	0	1
	Acuerdo	0	2	5	1	0	8
	Totalmente de Acuerdo	1	4	5	1	2	13
Total		2	14	24	5	5	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	40,820 ^a	16	,003
Razón de verosimilitud	7,432	16	,003
Asociación lineal por lineal	,104	1	,003
N de casos válidos	50		

Contrastación de la Sub Hipótesis N°4

Ho: El clima de trabajo NO permite una relación directa con el intercambio del entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Ha: El clima de trabajo permite una relación directa con el intercambio del entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Prueba Estadística: Prueba de Chi - Cuadrada

Nivel de Significancia: $\alpha = 0.05$

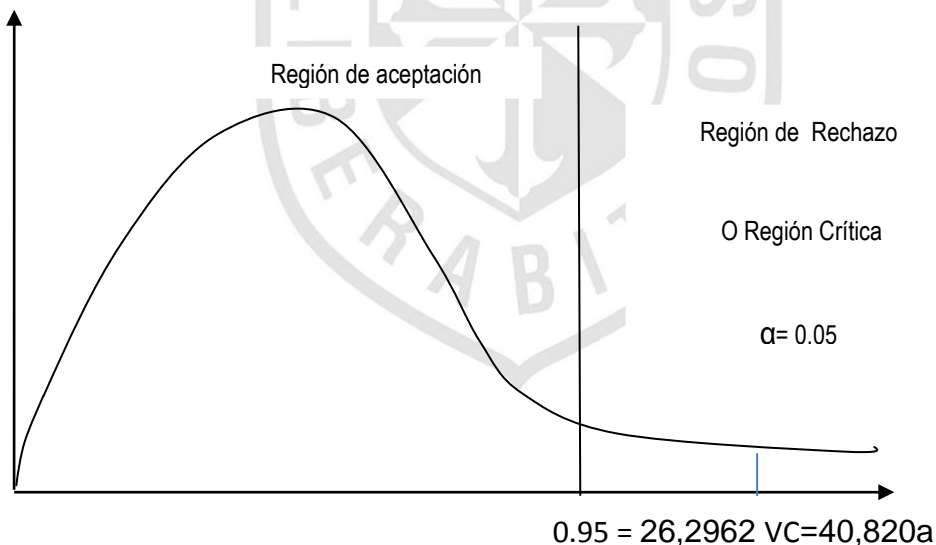
Grados de Libertad: 16

Punto Crítico: $X^2_{16}(0.95) = 26,2962$

Valor Calculado = 40,820a

Sig., Asintótica = 0.002

GRÁFICO



Decisión: El valor calculado se encuentra en la región de rechazo, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Conclusión: El clima de trabajo permite una relación directa con el intercambio del entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Sub hipótesis N° 5

Gestión Resultados*Nueva satisfacción tabulación cruzada

Recuento

		Satisfacción				Total
		Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
Gestión Resultados	Totalmente en desacuerdo	0	8	6	0	14
	Desacuerdo	3	7	1	1	12
	Indiferente	1	4	7	1	13
	Acuerdo	3	0	3	1	7
	Totalmente de Acuerdo	1	2	0	1	4
Total		8	21	17	4	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	26,274 ^a	12	,002
Razón de verosimilitud	26,984	12	,008
Asociación lineal por lineal	,004	1	,947
N de casos válidos	50		

a. 17 casillas (85,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,32.

Contrastación de la Sub Hipótesis N°5

Ho: La gestión por resultados permite una relación significativa con la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Ha: La gestión por resultados permite una relación significativa con la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

Prueba Estadística: Prueba de Chi - Cuadrada

Nivel de Significancia: $\alpha = 0.05$

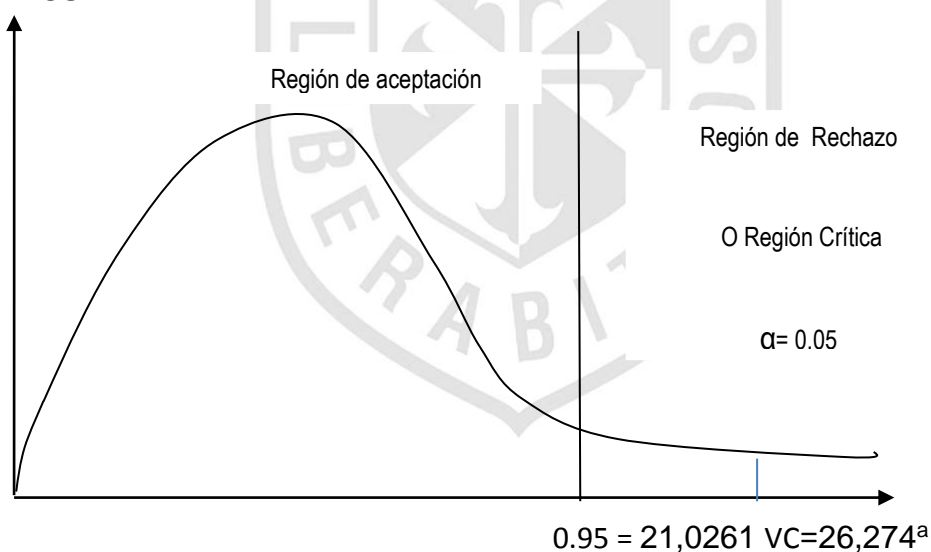
Grados de Libertad: 16

Punto Crítico: $X^2_{12}(0.95) = 21,0261$

Valor Calculado = 26,274^a

Sig., Asintótica = ,002

GRÁFICO



Decisión: El valor calculado se encuentra en la región de Rechazo, por lo que se acepta la hipótesis Alternativa y se rechaza la hipótesis Nula.

Conclusión: La gestión por resultados permite una relación significativa con la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Según Medina, P. (2005). La investigación efectuada nos permite determinar qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias importantes, como describimos a continuación:

El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del liderazgo transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social. Se aprecia una “coalición interna” y una “cooperación mutua” que convergen en las relaciones interpersonales y traslucen una marcada

tendencia al modelo autocrático en la estructura organizativa de la institución. Son los docentes con mayor permanencia, quienes acompañan los procesos de inserción y adaptación de las nuevas generaciones de docentes; enseñándoles las prácticas propias de la cultura organizacional y del modelo pedagógico del centro. Según los resultados del presente estudio podemos resaltar la estrecha relación existente entre las dos variables determinadas en la presente investigación, La visión compartida y la comunicación asertiva del personal, hecho que ha sido comprobado con la técnica estadística del CHI cuadrado cuyo significación asintótica es 0.001 la por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Nos permite Trujillo, M.; Rivas, L. (2008). El objetivo de este trabajo es mostrar resultados del modelo IE-Martruj, concebido para la medición de la inteligencia emocional de directores de centros de investigación; fue aplicado a cuarenta y tres directores de centros de investigación en México. El proceso de validación y confiabilidad del modelo es descrito en detalle, así como su formulación matemática. Como resultado de esta investigación, se muestra como conclusión general que: El modelo estudiado es un instrumento apropiado para la tarea propuesta, y que la Inteligencia Emocional (IE) de los directores de centros de investigación en México está asociada positivamente con la motivación, la capacidad de autoevaluación, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales. Así mismo, se sometieron a prueba, con resultados positivos, las siguientes hipótesis: H1 - La motivación, iniciativa, optimismo e involucramiento son condiciones que se hallan correlacionadas positivamente con la efectividad del

funcionamiento de los directores de centros de investigación. H2 - El autoconocimiento, la conciencia emocional, la auto evaluación precisa y la autoconciencia están positivamente correlacionados entre ellas y son parte esencial de la inteligencia intrapersonal. H3 - La autorregulación exhibida por los directores, su autocontrol, adaptabilidad y autoconciencia están positivamente correlacionados entre sí y también son parte de la inteligencia intrapersonal. H4 - La empatía, la comprensión de los demás, el desarrollo de las competencias de los subordinados, la inclinación al servicio, el manejo de la diversidad y la congruencia política están positivamente correlacionados entre sí y son parte de la inteligencia interpersonal. H5 - Las habilidades sociales de los directores, que también integran la inteligencia interpersonal, les permiten tener mayor influencia sobre el equipo de trabajo, expresada en mayor comunicación, mejor manejo de situaciones conflictivas, y mayor liderazgo, suscitando mejor colaboración, cooperación y habilidades para el trabajo en equipo. Según los resultados del estudio las dimensiones de las variables de estudio, motivación inspiradora e intercambio de experiencias el coeficiente de correlación aparece con su nivel crítico (Sig. Aproximada), el cual permite decidir sobre la hipótesis nula de independencia. Puesto que todos estos niveles críticos son menores que 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmar que existe relación entre las variables con sus respectivas dimensiones.

En la presente investigación toma de decisiones participativas aceptación de riesgos están relacionadas, ya que coeficiente de correlación aparece con su nivel crítico (Sig. Aproximada), el cual permite decidir sobre la hipótesis

nula de independencia. Puesto que todos estos niveles críticos son menores que 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmar esta relación.

En relación a clima de trabajo* intercambio del entorno relacionadas ya que el coeficiente de correlación aparece con su nivel crítico (Sig. Aproximada), el cual permite decidir sobre la hipótesis nula de independencia. Puesto que todos estos niveles críticos son menores que 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmar esta relación.

En relación a gestión por resultados* satisfacción de los usuarios relacionadas ya que el coeficiente de correlación aparece con su nivel crítico (Sig. Aproximada), el cual permite decidir sobre la hipótesis nula de independencia. Puesto que todos estos niveles críticos son menores que 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmar esta relación.

5.2 Conclusiones

1. La visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
2. La motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
3. La toma de decisiones participativas permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
4. El clima de trabajo permite una relación directa con el intercambio del entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.
5. La gestión por resultados permite una relación significativa con la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

5.3 Recomendaciones

1. Realizar seminarios-talleres sobre sensibilización y concientización sobre el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional con el personal Directivo que labora en la universidad nacional del callao para el logro del empoderamiento y liderazgo institucional.
2. Propiciar un clima de motivación permanente que permita el intercambio de experiencias docente a nivel de educación universitaria con Instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales con el propósito de mejorar la calidad de los procesos académicos, administrativos y de investigación.
3. Realizar prácticas con software para las prácticas de la toma de decisiones participativas para la minimización de los riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao.
4. Realizar programas de optimización del clima de trabajo para el personal directivo para aumentar los niveles de productividad y calidad académica durante el periodo de gestión que realiza.
5. Propiciar una cultura de meritocracia e Incentivar la premiación a los directivos por los logros en la gestión de los resultados logrados.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Álvarez, F. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de los procesos de mejora*. en I. Cantón (Coord.). *La implantación de la calidad en los centros educativos*. Madrid: Editorial CCS.
- Antúnez, S. y otros (1992). *Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*. Barcelona: Editorial Graó.
- Blanco, M. (2001). *El alumnado extranjero: un reto educativo*. Madrid: Editorial EOS.
- Benavides O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. In: A., MEDINA R. (Coord.) *El liderazgo en educación*. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid: UNED.
- Harper & Row. C. (Coord.) (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. I "La sociedad-red". Madrid: Alianza Editorial.
- Choo, Ch, W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Press México.
- Cuevas, M. (2002). *Directores eficaces en contextos multiculturales*. Ceuta: UNED.
- Essomba, M. A. (2004). *Liderar escuelas multiculturales e inclusivas*. Barcelona: Graó.
- Farland, J. Mc. y otros (1997). *Liderazgo en Acción: Liderazgo para el Siglo XXI*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Garay, P. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. En O. Maureira

(Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.

- Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la Calidad Total*. Madrid: Muralla.
- Ginebra, J. (1997). *Liderazgo en Acción: El Liderazgo y la Acción*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Heim y Chapman (1998). *Cómo ser un Líder*. México: Iberoamericana
- Hernández, F. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, M. (2005). *Oxford University Press*. Mexico DF: Pedrajas.
- Ikujiro N.; y Hirotaka T. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Kotter J. (1990). *El factor del liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos
- Lindomira Ll. (2014). *Liderazgo transformacional*. Facultad de Ciencias de la Salud, en el cargo de Directora de la Oficina de Calidad. Lima: Callao.
- Mec (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de la calidad*. Madrid: MEC.
- MEC (1994). *Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza*. Madrid: Secretaría de Estado de Educación.
- Nonaka, L.; Konno, N. (1998): *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*. California: Management Review.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.: (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Trad. Martín Hernández Kocka; México: Oxford University Press.
- Ogawa, R.T. y Bossert, S. T. (1995). *Leadership as an organizational quality; Educational Administration Quarterly*. California: A Sage Company.
- Pfeffer, J. (1998); Barney J., (1991); Barney J. y Wright. P. (1998), *entre otros. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos,*

tendencias y perspectivas de investigación. México: Cecsca

- Palacios M. (2000). *Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Robbins P. (2008). *Liderazgo transformacional*. 5ta Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. H. (2007). *Introducción a la administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- ROBBINS S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México Pearson Educación.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Trad. Víctor E. Cruz Cardona. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Senge, Peter M.: (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (1995). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vázquez A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antonio Bosch.
- Warren, B. y Burt N. (2009). *Dirección como factor de calidad*. México: Editorial Norma.

Tesis

- Contreras, B. (2005). *Tesis. Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un Centro Educativo de nivel secundario en Lima Norte*, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú - Lima.
- Franca A. Yoschihiro, C., Loureiro, S. (2013). *Tesis: El aprendizaje de las*

organizaciones generada por las prácticas formales en el lugar de trabajo. RAM, Rev. Adm. Mackensie. Vol.14 N° 04. Brasil: Sao Paulo.

- Hidalgo, V. (2004). Tesis doctoral (Inédita). *La mejora de un centro multicultural de la Ciudad Autónoma de Ceuta.* España: Universidad de Granada.
- Medina, P. (2005). Tesis. *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima.*
- Trujillo, M.; RIVAS, L. Tesis: *Modelo de inteligencia emocional.* Directores de los Centros de Investigación en México.

Referencias hemerográficas

- Alegre, M. A. y Herrera, D. (2000). *Escola, oci i joves d'origen magrebí.* Barcelona: Diputació de Barcelona. Materials de Joventut, núm 12.
- Bass, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden.* En Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao, ICE. Deusto.
- Coronel, J. M., Moreno, E. y Padilla, M^a T. (2002). *La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género.* Revista de Educación.
- Espinoza E, Zarazúa J. (2000). *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional.* México: Universidad Autónoma Metropolitana. Volumen 5.
- Garzon M.; Fisher A. (2009b). *El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia.* Pensamiento & Gestión, No. 26, Julio-sin mes; Universidad del Norte, Colombia.
- Garzon M.; Fisher A. (2008). *Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional.* Pensamiento. Ges. N° 24. Enero- Junio. Sao Paulo. Brasil.
- Hidalgo, E., González, D., López, R. y García, B. (2000). *Hacia un modelo reflexivo de gestión de la calidad en centros educativos.* Revista de Educación, 13, 5-20.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. Chile: ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas; Revista de Educación, 304, 31-60*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Martucelli, D. (2002). *¿El problema es social o cultural?; Cuadernos de Pedagogía, Nº 315*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rodríguez, Á. (2008). *Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa*. Caracas: Venezuela Investigación y Postgrado v.23 n.2. Versión impresa ISSN 1316-0087.
- Saavedra, J.; Verdudo, D.; La Cruz, A. (1997). *La gestión del conocimiento. Cuadernos de Management*. Nueva Empresa, Bogotá: Revista Escuela de Administración de Negocios No. 421/Junio.

Referencias electrónicas

- Ames, P. (2006). *Las brechas invisibles: desafíos para una equidad de género en la educación*. Recuperado de <http://www.iep.org.pe>
- Tejada, J.; Navío, A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Recuperado en Revista Iberoamericana de Educación, N37/2. www.rieoei.org/boletin37_2.htm
- Biblioteca Virtual. *Divulgación de la producción científica nacional e internacional*. Recuperado en: biblio.universia.es/.../scielo/scielo-scientific-electronic-library-online
- Biblioteca Virtual. *Completa Colección de Revistas Digitales de Investigación*. Recuperado en: biblio.universia.es/.../scielo/scielo-scientific-electronic-library-online

- Biblioteca y Centro de Información. *Análisis y Propuestas estratégicas para el desarrollo del sector seguros en el Perú*. Recuperado en: www.cendoc.esan.edu.pe
- Albornoz, M. y Alfaraz C. (2006). *Redes*, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Recuperado en; <http://www.bvs.org.pe>





Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Cómo la visión compartida influye en la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?</p> <p>b) ¿Cómo la motivación inspiradora permite el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?</p> <p>c) ¿En qué medida la toma de decisiones participativas permite la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?</p> <p>d) ¿Cómo el clima de trabajo permite un intercambio con el entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?</p> <p>e) ¿En qué medida la gestión por resultados permite la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Explicar cómo la visión compartida influye en la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>b) Reconocer cómo la motivación inspiradora permite el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>c) Explicar en qué medida la toma de decisiones participativas permite la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>d) Describir cómo el clima de trabajo permite un intercambio con el entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>e) Evaluar en qué medida la gestión por resultados permite la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) La visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>b) La motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>c) La toma de decisiones participativas permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>d) El clima de trabajo permite una relación directa con el intercambio del entorno del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p> <p>e) La gestión por resultados permite una relación significativa con la satisfacción de los usuarios del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida • Motivación Inspiradora • Toma de decisiones participativas • Clima de Trabajo • Gestión por Resultados <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Asertiva • Intercambio de Experiencias • Aceptación de Riesgos • Intercambio con el Entorno Externo • Satisfacción de los Usuarios

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS
<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN correlacional - explicativa porque establece correlacionar la variable liderazgo transformacional con sus cinco dimensiones tales como: visión compartida, motivación inspirada, toma de decisiones participativas, clima de trabajo, gestión por resultados; con la variable aprendizaje organizacional con sus dimensiones: comunicación asertiva, intercambio de experiencias, aceptación de riesgos, intercambio del entorno y la satisfacción de los usuarios. Es explicativa porque pretende dar a conocer los efectos que se producen a través de las relaciones y asociaciones que se establecen entre las variables y sus dimensiones para dar una percepción integral de la gestión de los directivos. Las investigaciones correlacionales según Hernández, Fernández y Baptista (2000) tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos Conceptos o variables en un contexto particular</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN El diseño de la investigación es de tipo no experimental, de corte transversal porque se observarán las variables tal como se presentan en su contexto sin llevar a cabo ninguna manipulación de las variables.</p> <p>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN El enfoque del presente estudio es de tipo cuantitativo porque se medirá la variable liderazgo transformacional con sus respectivas dimensiones, mediante los efectos producidos a través de las relaciones establecidas con la variable aprendizaje organizacional.</p>	<p>POBLACIÓN Está constituida por 50 docentes que ocupan cargos directivos para tal efecto se seleccionará sólo docentes que ocupan cargos de decanos, directores de las escuelas profesionales, directores de los institutos de investigación y los directores de las secciones de posgrado de cada una de las facultades de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>MUESTRA La muestra estará constituida por toda la población de estudio es decir por los 50 docentes que ocupan cargos directivos actualmente en la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>TIPO DE MUESTREO. Se considerará el muestreo no probabilístico de tipo intencionado.</p> <p>Criterios de Inclusión: Docentes que ocupan cargos directivos. Docentes nombrados a dedicación exclusiva.</p> <p>Criterios de Excusión: Docentes que no ocupan cargo directivos. Docentes nombrados a tiempo parcial. Docentes contratados.</p>	<p>TÉCNICA La Observación: Porque a través de esta técnica nos permitirá observar en forma directa a cada una de las unidades de análisis tal como se presentan.</p> <p>Análisis Documental.- Porque a través de esta técnica nos permitirá analizar diferentes fuentes de información como referentes de cada una de las variables de estudio. Utilizando procedimientos analíticos, cualitativos, cuantitativos e interpretativos.</p> <p>INSTRUMENTO cuestionario Para el recojo de la información se utilizará el cuestionario con ítems de tipo cerrado con opción múltiple aplicando la escala de Likert, para su medición correspondiente de cada una de las variables.</p> <p>Validez y confiabilidad de los instrumentos Para la validez del instrumento se aplicará la "Prueba Binomial" para el cuestionario aplicado y la confiabilidad se medirá a través de la r de Pearson</p>	<p>Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos</p> <p>Para el procesamiento y análisis de datos se aplicará los estadígrafos de las medidas de tendencia central como la media aritmética, la mediana y moda. Asimismo se utilizará medidas de dispersión para logra mayor confiabilidad de los datos, para ello utilizamos la varianza. Se aplicará la prueba no paramétrica de la Chi cuadrado (X^2). Se utilizará el estadígrafo de coeficiente de correlación como el de contingencia para la contrastación de las hipótesis. Para la sistematización de datos se utilizará el sistema computarizado y el software estadístico SPSS Versión 22. (Statistical Packagefor Social Sciences).</p>

Anexo 2. Instrumento para la recolección de datos

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2013

OBJETIVO:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca de la percepción del Liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo que labora en la Universidad Nacional del Callao para emprender Acciones de mejoramiento continuo; con el fin de optimizar la gestión institucional.

INSTRUCCIONES:

Para cada una de las siguientes afirmaciones indique su grado de acuerdo y/o desacuerdo. Marca con un aspa (X) en la alternativa que mayormente represente su opinión. Para lo cual aplicara la siguiente te escala:

TA: Totalmente de acuerdo A : Acuerdo NA/ND: Ni acuerdo Ni desacuerdo D: Desacuerdo TD: Totalmente en desacuerdo
--

La información obtenida es anónima y confidencial. Responda a todas las preguntas lo más sinceramente posible.

I. DATOS GENERALES

1. Edad:
 - a) 25 a 35 años ()
 - b) 25 a 35 años ()
 - c) 46 a 56 años ()
 - d) Mayor de 56 años ()

2. Sexo:
 - a) Hombre ()
 - b) Mujer ()

3. Tiempo de Servicio:
 - a) 10 a 15 años ()
 - b) 16 a 20 años ()
 - c) 21 a 25 años ()
 - d) 26 a 30 años ()
 - e) Mayor de 30 años ()

4. Cargo que desempeña:
- a) Decano (a) ()
 - b) Director de Escuela ()
 - c) Director del Instituto de Investigación ()
 - d) Director de la Sección de Posgrado ()
 - e) Funcionario
5. Grado Académico alcanzado:
- a) Doctor ()
 - b) Maestro ()
 - c) Bachiller ()
6. Otro Idioma que practica diferente al idioma oficial:
- a) Inglés
 - b) Italiano
 - c) Portugués
 - d) Francés
 - e) Otro: Especifique:.....



DATOS ESPECÍFICOS

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		TA (5)	A (4)	NA/ND (3)	D (2)	TD (1)
1	VI:LIDERAZGO TRANSFORMACION VISIÓN COMPARTIDA Conoce la visión de la universidad					
2	Conoce la misión de la universidad					
3	Existe coherencia y consistencia entre la visión de la Universidad con la visión de la facultad					
4	Conoce los objetivos estratégicos de la universidad					
5	Conoce y práctica los valores institucionales					
6	MOTIVACIÓN INSPIRADORA Demuestra disposición para emprender mejoras en el trabajo					
7	Promueve el desarrollo institucional y profesional					
8	Propone políticas de cambio en la gestión institucional					
9	Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo en equipo					
10	TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVAS Existe autonomía y libertad para la tomas de decisiones					
11	Conoce las normas y procedimientos administrativos de la gestión institucional					
12	Demuestra capacidad para resolver situaciones problemáticas					
13	Apoya la gestión de las autoridades y funcionarios de la universidad					
14	Demuestra compromiso y responsabilidad social en el cargo actual que desempeña					
15	Propicia la participación activa de todos miembros y actores de la gestión institucional					
16	CLIMA DE TRABAJO El ambiente de trabajo favorece la gestión institucional					
17	Existe confort y bienestar en el ambiente de trabajo					

18	Existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo					
19	Existe buena ventilación en el área de trabajo					
20	Existe una adecuada iluminación en el área de trabajo					
21	Existe un adecuado espacio de trabajo para el desempeño de sus funciones					
22	GESTIÓN POR RESULTADOS Conoce la normatividad para la aplicación de los procesos administrativos, académicos y económicos para el desempeño de sus funciones.(Ley Universitaria, Estatuto, Mof, Rof, Mapro, Etc.)					
23	Cumple las normas y procedimientos establecidos en la universidad					
24	Demuestra logros significativos en la gestión institucional que Desempeña					
25	Existe un compromiso institucional con la gestión institucional vigente					
26	Evalúa ud. su nivel de desempeño en el cargo que ocupa actualmente					
27	Promueve convenios inter e interinstitucionales a nivel nacional e internacional					
28	VD: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMUNICACIÓN ASERTIVA Existe fluidez y claridad en la comunicación entre diversas áreas y departamentos de la universidad					
29	Utiliza diferentes formas de comunicación para emitir mensajes acerca de la gestión institucional					
30	Aplica las tecnologías de información para transmitir mensajes a los diferentes equipos de trabajo, docentes, estudiantes y egresados					
31	INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Genera y propicia nuevas propuestas de cambio en la gestión institucional					
32	Promueva la capacitación y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo					

33	ACEPTACIÓN DE RIESGOS Demuestra tolerancia en las acciones que forman parte de su gestión					
34	Evalúa escenarios de ambigüedad e incertidumbre que generan errores en la gestión que realiza					
	INTERCAMBIO DEL ENTORNO EXTERNO					
36	Interactúa con cuerpos académicos de otras universidades a nivel nacional e internacional					
36	Establece convenios específicos a nivel inter e intrainstitucionales que contribuya a desarrollo institucional					
37	Participa en eventos científicos y de investigación a nivel nacional e internacional					
38	Promueve la producción científica mediante trabajos de investigación					
	SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS					
39	Logro de necesidades y expectativas de los usuarios a corto y mediano plazo					
40	Evalúa el tiempo que se dedica al cargo que desempeña					

Agradecemos su participación y colaboración

FICHA DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA DIRECTORES

Estimado Docente (a):

Se solicita contestar las siguientes afirmaciones con sinceridad y veracidad según el liderazgo y la gestión que realiza.

N°	ITEMS	CHECK LIST	
		SI	NO
	DIMENSIÓN ACADÉMICA		
1	Cuenta usted con la programación del año académico.		
2	Monitorea, supervisa y evalúa la programación académica de la facultad a su cargo.		
3	Monitorea, supervisa y evalúa la programación de los horarios de los estudiantes.		
4	Monitorea, supervisa y evalúa la carga lectiva de los docentes.		
5	Monitorea, supervisa y evalúa la carga no lectiva de los docentes.		
6	Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los sílabos de cada una de las asignaturas de la (S) carrera (s) profesional(s).		
7	Monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de las horas de clase por parte de los docentes.		
8	Cuenta con currículum de estudios actualizada.		
9	Cuenta con un modelo educativo en su facultad		
10	Cuenta con un Perfil del ingresante.		
11	Cuenta con un Perfil de egresado		
12	Cuenta con un Perfil docente		
13	Promueve y genera proyectos de extensión y proyección social.		
	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		
14	Conoce usted el N° ingresantes del último año de su facultad.		
15	Conoce usted el N° matriculados del último año de su facultad.		
16	Conoce usted el N° de egresados de los últimos tres años.		
17	Conoce usted el N° de graduados de los últimos tres años.		
18	Conoce usted el N° Titulados de los últimos tres años.		
19	Cuenta usted con una base de datos de seguimiento de egresados		
	DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN		
20	Sabe usted el N° de docentes investigadores de su facultad.		
21	Los docentes investigadores son a dedicación exclusiva y tiempo completo.		
22	Conoce usted el N° de proyectos de investigación de los docentes de su facultad.		
23	Conoce usted el N° de investigaciones realizadas de los docentes de su facultad.		
24	Cuenta usted con un portal web para las investigaciones de docentes y estudiantes.		
25	Cuenta usted con una base de datos de publicaciones realizadas por los docentes.		

26	Los docentes investigadores tienen acceso a base de datos de bireme, lilacs, Scielo y otras.		
DIMENSIÓN ECONOMICA			
27	Los recursos ordinarios asignados a su facultad es lo correcto y suficiente.		
28	Los recursos ordinarios asignados a su facultad satisfacen las necesidades de población estudiantil.		
29	Los recursos directamente recaudados por su facultad satisfacen las necesidades de la población estudiantil.		
30	Su universidad cuenta con centros de producción (proyectos autofinanciados, proceso de admisión u otros).		
31	Existe docentes con subvención económica por estudios de segunda especialización, diplomada, maestrías, doctorados y posdoctorados en su facultad.		

Fuente: Elaboración propia (2013).

¿Qué propuesta sugiere Ud. Para mejorar su gestión y para que su organización sea exitosa?.

.....

.....

Agradecemos su participación y colaboración

**GRADO DE CONCORDANCIA ENTRE LOS JUECES SEGÚN LA
“PRUEBA BINOMIAL”**

IT'S	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Juez 7	Juez 8	Juez 9	Juez 10	p valor
1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
4	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	0,0439
5	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	0,0439
6	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0098
7	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	0,0439
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0098
9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	0,0098

Se ha considerado:

0: Si la respuesta es Negativa

1: Si la respuesta es Positiva

0.1651

$$P = \frac{0.1651}{10} = 0.01651,$$

Si $p < 0.05$ el grado de concordancia es significativo: de acuerdo a los resultados obtenidos los 10 ítems son significativos por lo tanto el instrumento es válido según los jueces expertos: $P = 0.01651$

VALIDEZ INTERNA DE CADA UNO DE LOS ÍTEMS POR R DE PEARSON

Validación por r de Pearson- Cuestionario para el Personal Directivo de la Universidad Nacional Del Callao

Ítems	R de Pearson
1	,901
2	,591
3	,581
4	,447
5	,901
6	,581
7	,101
8	,101
9	,598
10	,401
11	,968
12	,968
13	,164
14	,598
15	,557
16	,557
17	,866
18	,561
19	,866
20	,871
21	,108
22	,108
23	,237
24	,773
25	,647
26	,901
27	,591
28	,581
29	,447
30	,901
31	,581
32	,101
33	,101
34	,598
35	,401
36	,968
37	,968
38	,164
39	,598
40	,557

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Cuestionario para el Personal Directivo de la Universidad Nacional Del Callao

Resumen del procesamiento de los casos

	Nº	%
Casos		
Válidos	50	100,0
Excluidos	0	,0
Total	50	10,0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	40



Ficha de autoevaluación de gestión por resultados para directores

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
.0802	31



GRADO DE CONCORDANCIA ENTRE LOS JUECES SEGÚN LA “PRUEBA BINOMIAL” – FICHA DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA DIRECTORES

IT'S	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Juez 7	Juez 8	Juez 9	Juez 10	p valor
1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
4	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	0,0439
5	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	0,0439
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
7	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	0,0439
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0098
9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010
10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0010

Se ha considerado:

0: Si la respuesta es Negativa

1: Si la respuesta es Positiva

$$0.1475$$

$$P = \frac{0.1475}{10} = 0.01475,$$

Si $p < 0.05$ el grado de concordancia es significativo: de acuerdo a los resultados obtenidos los 10 ítems son significativos por lo tanto el instrumento es válido según los jueces expertos: $P = 0.01475$

RELACIÓN DE LOS DOCTORES EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

N°	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	DEPENDENCIA
01	Dr. Arcelia Olga Rojas Salazar	Directora de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Callao.	Universidad Nacional del Callao
02	Dr. Cesar Lorenzo Torres Sime	Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas.	Universidad Nacional del Callao
03	Dr. Eduardo Correa Silva	Director de la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas.	Universidad Nacional del Callao
04	Dr. Jorge Camayo Vivanco	Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas.	Universidad Nacional del Callao
05	Dr. Francisco Ramírez veliz	Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas.	Universidad Nacional del Callao
06	Dr. Marcelo Damas Niño	Director de la Sección de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.	Universidad Nacional del Callao
07	Dr. Jaime Ayllon Saboya	Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas.	Universidad Nacional del Callao
08	Dr. Lucio Ferrer Peñaranda	Director de la Oficina de Archivo General y Registros Académicos.	Universidad Nacional del Callao
09	Dr. Florentino Mayuri Molina	Director de la Escuela de Posgrado de Universidad San Martín de Porres.	Universidad de san Martín de Porres
10	Dr. Juan Manuel Lara Marquez	Director de la Sección de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Energía.	Universidad Nacional del Callao

UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES
INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO
Doctorado en Educación

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2013**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIOS DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto:.....
- 1.2 Cargo e Institución donde labora:.....
- 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación:.....
- 1.4 Autor(es) del Instrumento:

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?			
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?			
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?			

7	¿El número de ítems es el adecuado?			
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?			
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?			
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?			

II. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....



Firma del Experto

Fecha:/...../.....

Anexo 3. Constancia emitida por la institución donde se realizó la investigación

CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA
INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

Av. Juan Pablo II 306, Bellavista Callao

El Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, en calidad de Miembro de la Comisión Académica de la Universidad Nacional del Callao, quien suscribe.

HACE CONSTAR:

Que, Don (ña) **LINDOMIRA CASTRO LLAJA**, identificado con DNI N° 06012255, Docente de esta casa superior de estudios, adscrita a La Facultad de Ciencias de La Salud, ha realizado el estudio de investigación durante el semestre académico 2013 – I, 2013 – II; Titulada: **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2013”**.

Por tal sentido, se expide la presente constancia, a petición del interesado (a).

Lima, Octubre del 2013