

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**LIDERAZGO Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE  
LA ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO  
Y CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE BARRANCA EN EL AÑO 2018**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. María Susy Panta Meza**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**ASESOR:**

**M(o). Carlos Alberto Bruno Romero**

**HUACHO - 2019**

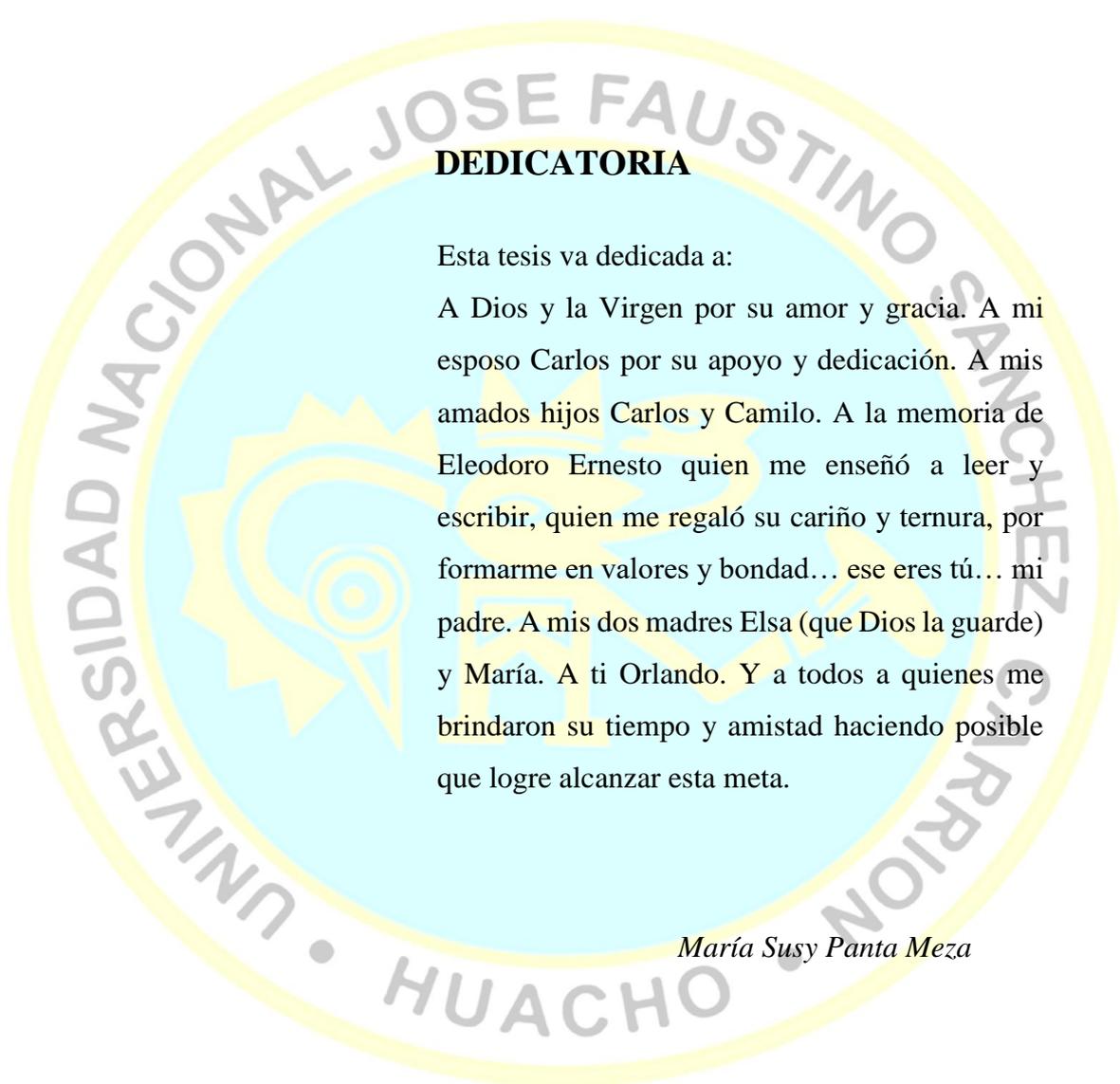
**LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS  
DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO Y  
CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
BARRANCA EN EL AÑO 2018**

**Bach. María Susy Panta Meza**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: M(o). Carlos Alberto Bruno Romero**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
HUACHO  
2019**



## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada a:

A Dios y la Virgen por su amor y gracia. A mi esposo Carlos por su apoyo y dedicación. A mis amados hijos Carlos y Camilo. A la memoria de Eleodoro Ernesto quien me enseñó a leer y escribir, quien me regaló su cariño y ternura, por formarme en valores y bondad... ese eres tú... mi padre. A mis dos madres Elsa (que Dios la guarde) y María. A ti Orlando. Y a todos a quienes me brindaron su tiempo y amistad haciendo posible que logre alcanzar esta meta.

*María Susy Panta Meza*

## AGRADECIMIENTO

A Dios porque todo se lo debo a ÉL, ha sido mi fuerza, mi sustento. A mi esposo Carlos, mis hijos Carlos y Camilo; por su apoyo, su amor y comprensión, por el tiempo que no pude darles. A los honorables miembros del jurado magísteres Cesar Romero Ortiz, Henry Arévalo Flores, Eliseo Mandamiento Grados. A la prestigiosa Universidad Nacional de Barranca – Escuela de Derecho y Ciencia Política, a mi asesor el magister Carlos Bruno Romero por su gran aporte. Y a todos aquellos que con su profesionalismo y dedicación hicieron que este trabajo fuera una realidad.

*María Susy Panta Meza*

# ÍNDICE

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| <b>DEDICATORIA</b>    | <b>iii</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> | <b>iv</b>   |
| <b>RESUMEN</b>        | <b>vii</b>  |
| <b>ABSTRACT</b>       | <b>viii</b> |

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

|  |          |
|--|----------|
| <b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b> | <b>1</b> |
| <b>1.2 Formulación del problema</b>                | <b>3</b> |
| <b>1.2.1 Problema general</b>                      | <b>3</b> |
| <b>1.2.2 Problemas específicos</b>                 | <b>3</b> |
| <b>1.3 Objetivos de la investigación</b>           | <b>4</b> |
| <b>1.3.1 Objetivo general</b>                      | <b>4</b> |
| <b>1.3.2 Objetivos específicos</b>                 | <b>4</b> |
| <b>1.4 Justificación de la investigación</b>       | <b>5</b> |
| <b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>              | <b>6</b> |
| <b>1.6 Viabilidad del estudio</b>                  | <b>6</b> |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>    | <b>7</b>  |
| <b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>        | <b>12</b> |
| <b>2.2 Bases teóricas</b>                      | <b>17</b> |
| <b>2.3 Bases filosóficas</b>                   | <b>23</b> |
| <b>2.4 Definición de términos básicos</b>      | <b>27</b> |
| <b>2.5 Hipótesis de investigación</b>          | <b>31</b> |
| <b>2.5.1 Hipótesis general</b>                 | <b>31</b> |
| <b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>             | <b>31</b> |
| <b>2.6 Operacionalización de las variables</b> | <b>32</b> |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>3.1 Diseño metodológico</b> | <b>33</b> |
| <b>3.2 Población y muestra</b> | <b>33</b> |
| <b>3.2.1 Población</b>         | <b>34</b> |

|                                       |  |           |
|---------------------------------------|--|-----------|
| 3.2.2                                 | Muestra  | 34        |
| 3.3                                   | Técnicas de recolección de datos                 | 35        |
| 3.4                                   | Técnicas para el procesamiento de la información | 36        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                    |  |           |
| <b>RESULTADOS</b>                     |  |           |
| 4.1                                   | Análisis de resultados                           | 39        |
| 4.2                                   | Contrastación de hipótesis                       | 47        |
| <b>CAPÍTULO V</b>                     |  |           |
| <b>DISCUSIÓN</b>                      |  |           |
| 5.1                                   | Discusión de resultados                          | 54        |
| <b>CAPÍTULO VI</b>                    |  |           |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> |  |           |
| 6.1                                   | Conclusiones                                     | 60        |
| 6.2                                   | Recomendaciones                                  | 61        |
| <b>REFERENCIAS</b>                    |  | <b>62</b> |
| 7.1                                   | Fuentes documentales                             | 62        |
| 7.2                                   | Fuentes bibliográficas                           | 62        |
| 7.3                                   | Fuentes hemerográficas                           | 63        |
| 7.4                                   | Fuentes electrónicas                             | 64        |
| <b>ANEXOS</b>                         |  | <b>65</b> |

## RESUMEN

En la investigación titulada: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018; el objetivo general de la investigación fue establecer la relación entre el liderazgo y cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencias Política de la Universidad Nacional de Barranca, en el año 2018.

Esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental, correlacional transversal y de enfoque cuantitativo. La muestra es de tipo probabilística y está compuesta por 50 docentes entre nombrados y contratados de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018. La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos fue el cuestionario aplicado a los docentes. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach teniendo como resultado 0.934, es decir; muy alta confiabilidad para la variable Liderazgo y 0.857 para la variable Cultura Organizacional, también considerada de alta confiabilidad. Para la prueba de hipótesis se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman.

En la presente investigación se arribó a la conclusión de que existe una correlación alta de 0,856 entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Palabras clave: Liderazgo, Líder Visionario, Líder Coach, Líder Democrático Cultura Organizacional, Calidad de Servicio, Relaciones interpersonales, Política.

## ABSTRACT

Professional School of Law and Political Science of the National University of Barranca in 2018; The general objective of the research was to establish the relationship between the leadership and organizational culture of the teachers of the Professional School of Law and Political Science of the National University of Barranca, in the year 2018. This research is descriptive correlational type, non-experimental design, cross-correlation and quantitative approach. The sample is probabilistic and is composed of 50 teachers between appointed and hired from the Professional School of Law and Political Science of the National University of Barranca in 2018. The technique used was the survey and as a collection instrument data was the questionnaire applied to teachers. For the validity of the instruments the expert judgment was used and for the reliability of the instrument the Cronbach's Alpha was used, resulting in 0.934, that is to say; Very high reliability for the Leadership variable and 0.857 for the Organizational Culture variable, also considered highly reliable. For the hypothesis test, the nonparametric Spearman test was applied. In the present investigation, it was concluded that there is a high correlation of 0.856 between the Leadership and the Organizational Culture of the Teachers of the Professional School of Law and Political Science of the National University of Barranca in 2018.

Keywords: Leadership, Visionary Leader, Coach Leader, Democratic Leader Organizational Culture, Quality of Service, Interpersonal Relations, Politics.

## INTRODUCCIÓN

Señores miembros del Jurado: Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de la sección de postgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, para elaborar la tesis de maestría en Administración Estratégica, presento el trabajo de investigación con el título: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

En este trabajo se describe el proceso de la investigación, la que tiene como objetivo establecer la relación entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018. Con una población finita 50 docentes, a los mismos que se les aplicó un instrumento de medición que pasó la prueba de normalidad.

La presente investigación está dividida en seis capítulos: En el primer capítulo se expone la introducción lo cual contiene la realidad problemática, la formulación del problema, la los objetivos de la investigación, justificación de la investigación, delimitaciones del estudio y la viabilidad del estudio. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases filosóficas, definición de términos básicos y la hipótesis de la investigación. En el tercer capítulo se expone la metodología de la investigación, el diseño metodológico, la población y muestra, la técnica de recolección de datos y las técnicas para el procesamiento de la información. En el cuarto capítulo muestran los resultados obtenidos. En el quinto capítulo se realiza la discusión de nuestros resultados. En el sexto capítulo se colocan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

Señores miembros del jurado esperando que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

*María Susy Panta Meza*

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En una sociedad globalizada y demandante de exigencias, compuestas por instituciones y organizaciones que están llamadas a desarrollarse en un mundo de constantes cambios: social, económico, político, educativo y tecnológico; dando paso a una nueva cultura, esa que reflejará las costumbres, creencias, ideas, valores, sentimientos y voluntades de quienes las conforman, sin importar el lugar que ocupen en la organización, con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto, de la mano con la alta dirección y que deberán involucrarse en los procesos para el logro de sus objetivos.

En América Latina, el discurso acerca del ideal de la cultura empresarial japonesa y la supuesta brecha de nuestra cultura frente a esta, pero eso no es más que una falacia, porque simplemente ambas son totalmente diferentes. Existen características de la cultura japonesa que el trabajador latinoamericano puede recatar, y otros que no para este mismo trabajador. Por ejemplo, para quienes forman parte de una organización en Latinoamérica puede ser admirable y hasta un modelo a seguir la capacidad de trabajo en equipo de los japoneses, pero también les puede resultar desagradable la sumisión y el servilismo de los trabajadores japoneses frente a sus superiores.

Los cambios a los que son sometidas hoy en día las organizaciones, sobre todo las universidades, las obliga a adaptarse a las exigencias competitivas del entorno, ello les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor al de su desempeño, por lo que se hace necesario conocer claramente su cultura y las características de quienes la conducen; siendo muchas veces la cultura organizacional un fiel reflejo de la forma de ser, pensar y sentir del líder de la organización. Es por ello que, la investigación sobre las variables Liderazgo y Cultura Organizacional, constituyen un modo de estimar su relación ante las posibilidades de éxito en la misma.

El modelo Educativo UNAB, plantea una formación humanística, científica, tecnológica y profesional de calidad, con valores éticos y cívicos, de acuerdo con las necesidades de la sociedad del país; comprometiéndose así con el desarrollo humano que demanda la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto de la UNAB y otras normas que rigen a esta Casa Superior de Estudios.

La Universidad Nacional de Barranca (UNAB), fue creada mediante Ley 29553 y promulgada el 06 de julio del 2010, iniciando sus actividades académicas el mes de abril del año 2013. En la actualidad, es la primera universidad en la Región que cuenta con el Licenciamiento y viene trabajando en aras de obtener la Acreditación de cada una de las escuelas que la conforman. Actualmente está dirigida por la Comisión Organizadora, cuenta con siete carreras profesionales: obstetricia, enfermería, derecho y ciencia política, contabilidad, industrias alimentarias, ingeniería agrónoma e ingeniería civil, con una plana docente de más de 90 profesionales nombrados y contratados, además del personal administrativo, de servicios generales y de vigilancia.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE es el organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, creado en el 2006 a través de la Ley N° 28740, cuya finalidad es garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, y que los trabajadores peruanos estén altamente calificados para la labor que realizarán. Por otro lado, a través de la publicación de la Ley Universitaria, N° 30220, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, cuya constitucionalidad fue ratificada por el Tribunal Constitucional el 26 de enero de 2016 (SUNEDU), que nace para proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales. Desde el 5 de enero de 2015 SUNEDU– se convirtió en la responsable del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario. Siendo un organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, que se encarga también de verificar el cumplimiento de la Condiciones Básicas de Calidad y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal son destinados hacia fines educativos y el mejoramiento de la calidad.

El propósito de esta investigación "Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad

Nacional de Barranca en el año 2018.", se analizará la existencia de relación entre Liderazgo y la Cultura Organizacional, ya que ambos podrían constituirse como elementos estratégicos para lograr un modelo de excelencia institucional basada en ambas variables, denotando el interés por contribuir con la realización de investigaciones futuras similares; ya que, en la medida en que el Líder manifieste una acertada cultura organizacional, esta será decisiva en el logro de los objetivos, pues las organizaciones son la manifestación de una realidad cultural y social de quienes la conforman. Es ahí en donde versará el problema.

El liderazgo y la cultura organizacional son la médula que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros y piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo de la actividad gerencial que más influyen en las organizaciones. Son el punto de partida, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan la certificación e instituciones universitarias que buscan el licenciamiento y la acreditación. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para la adaptación de los grandes cambios de una sociedad demandante, lo que le permitirá sobrevivir, crecer, mantenerse y alcanzar la excelencia.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona el Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo se relaciona el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?

### **Problema específico 2**

¿Cómo se relaciona el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?

### **Problema específico 3**

¿Cómo se relaciona el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

#### Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

#### Objetivo específico 2

Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

#### Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

## 1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica:

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar a los conocimientos existentes de las variables liderazgo y cultura organizacional, debido a que existían problemas que se originaron por la ausencia de un acertado liderazgo y del establecimiento de una adecuada cultura organizacional, en tal sentido, se hizo necesario el estudio que proporcione bases teóricas, cuyos resultados pudieron ser incorporados para las mejoras y que estas puedan ser sostenidas en el tiempo.

Justificación práctica:

Como consecuencia de esta investigación se estimó la posibilidad de aportar nuevas estrategias de mejoras con respecto a las variables liderazgo y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Barranca, que le permitieron tener un panorama más amplio y contemporáneo a las demandas de gestión en las universidades; siendo de mucha importancia la información que se recopiló.

Justificación social:

Es importante conocer por qué el liderazgo está correlacionado con la cultura organizacional en particular de los 50 docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca, pues representa una fuerte afectación de índole social y responsabilidad ante la población estudiantil, profesorado, administrativos, etc. involucrados en el ámbito de intervención de la Universidad Nacional de Barranca, y con ello incidir en el desarrollo social del país y en sus propias familias.

Justificación metodológica:

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque aporta en cuanto a su tipo y diseño de investigación, técnicas y, específicamente, el instrumento diseñado para la recopilación de los datos requeridos, como modelo, y validados los procedimientos para futuras investigaciones que tienen pertinencia con la variable liderazgo y cultura organizacional. Asimismo, los procedimientos metodológicos soportan con solvencia el carácter técnico científico de la investigación, validándolo también en este nivel.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

Delimitación espacial – geográfica:

El estudio de investigación se realizó en la Universidad Nacional de Barranca, Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política – Barranca.

Delimitación temporal:

La investigación fue realizada en el periodo Marzo – Octubre de 2018.

Delimitación semántica:

Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

Viabilidad técnica:

Se hizo uso de las herramientas y teorías existentes para la selección de la Tecnología de Información más adecuada para la Institución.

Viabilidad operativa:

Se cuenta con infraestructura necesaria para ejecutar la investigación y que garantizaba el respaldo de la información que se recogió en la Universidad Nacional de Barranca.

Viabilidad económica:

El costo que involucro el desarrollo del estudio y los beneficios que devengan de su aplicación será asumido por el autor del estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

a. González, Y. (2015), realizó un trabajo de investigación titulada "Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general" en Maracaibo Venezuela 2015. El presente estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Es una investigación descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transversal. La muestra estuvo compuesta por 10 directivos y 68 docentes, siendo un total de 78 sujetos a investigar instituciones de educación medio general del municipio Mara del estado Zulia. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario conformado por 36 ítems, con escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas, el cual se sometió a juicio de cinco expertos, la confiabilidad fue de 0.910, indicando que es altamente confiable. Para establecer el grado de relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes, se realizó una prueba de correlación de Rho Spearman, obteniendo como resultado un coeficiente de Rho Spearman de 0,852 y p valor = .000, entre las dos variables; lo cual implica que existe relación positiva alta entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Es decir, a medida que la variable cultura organizacional aumenta en forma alta, de la misma forma lo hará la satisfacción laboral de docentes. Por lo tanto se concluyó que: existe relación positiva alta entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. (Rho Spearman de 0,852 y p= .000).

b. Polo, G. & Borja, A (2016) “Cultura organizacional en el contexto filosófico de las empresas del sector de la economía solidaria en Colombia”, Universidad de Zulia, se enmarcó en una investigación cualitativa, con un razonamiento inductivo, relacionándolo con el descubrimiento, el hallazgo y generalizaciones, que recrea la construcción de conceptos al abordar la comprensión y la interpretación de fenómenos sociales (Sandoval, 2002). La investigación combinó diversas tipologías, con el objetivo de documentar la realidad que se analiza y perfilar a través de procesos de mapeo en los conceptos: cultura organizacional y las dimensiones filosóficas en el contexto de las empresas de economía solidaria, según lo afirmado por Hernández (2007, 2010 y 2014); de igual modo, se recolectaron los datos descritos a manera de codificación en el trabajo de campo mediante las técnicas de observación participante y entrevistas en profundidad

La validación de los hallazgos derivados de los análisis se realizó mediante estrategias básicas, una con el permanente contacto y retroalimentación con actores y participantes

Las empresas cooperativas de Colombia perciben la cultura organizacional originada por la creación de un sentimiento de identidad y unidad entre sus miembros, que se incrementa como interés colectivo, fortaleciendo la filosofía sobre la moral como mecanismo de control sobre el comportamiento humano. Se recomienda a las empresas del sector de la economía solidaria en Colombia tener en cuenta que una nueva forma de ver, vivir e interpretar el sentido de una cultura organizacional centrada en valores, hace posible una imagen positiva que da cumplimiento a la materialización de la visión y sus valores en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

c. Contreras, D. & Jiménez, L. (2016) “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” Bogotá D. C. , el propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los

directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del colegio, que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Existe una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Pudiéndose establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional. Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar. Así también, hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, debiéndose trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.

La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico. En los resultados del Clima Organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el Colegio. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

d. Figueroa, L. (2015), "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental", Guatemala De La Asunción, la investigación de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. El estudio se realizó con un grupo de 47 trabajadores de una dependencia, entre las edades de 18 a 50 años, de diferente sexo.

Los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron dos cuestionarios; uno destinado para medir la cultura organizacional de Olmos y Socha (2006), el cual se aplicó individualmente a los sujetos del estudio; el instrumento contiene 18 reactivos, evaluando los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. El segundo instrumento utilizado fue el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS) presentado por Levy (1990) se destinó para medir el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos, el mismo fue aplicado a los jefes de la dependencia para que éstos, evaluaran el desempeño de sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca; evaluando los siguientes comportamientos: conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y compromiso. La metodología estadística utilizada fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que la cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.

Se recomendó crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores; esto con el propósito de reconocer y seguir promoviendo tanto los valores culturales como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortalezcan ambos factores, en busca de hacer sentir al colaborador parte importante de la institución gubernamental y orgulloso de pertenecer a la misma.

e. Morales, E. (2016) “Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana” – Santiago de Chile, El objetivo planteado en este proyecto de investigación tiene como propósito fundamental identificar cómo el estilo de liderazgo directivo ejerce influencia en el clima organizacional de los centros educativos pertinentes. Esta investigación refiere a un estudio de caso y tiene como propósito fundamental establecer si existe una relación

entre las variables estilos liderazgo directivo y clima organizacional en dos organizaciones educativas pertenecientes a la región metropolitana.

Desde un enfoque cualitativo y a través de entrevistas y cuestionarios se estudian las percepciones que poseen los miembros de ambos centros educativos respecto a éstas variables, lo que permite comprender cómo ellos significan y construyen el clima organizacional. Los hallazgos obtenidos indican que el estilo de liderazgo ejercido en cada centro educativo influye de manera positiva en el clima organizacional, develando una relación significativa entre la forma de ejercer el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional de los centros educativos.

A través de los resultados obtenidos que consideran las percepciones del equipo educativo se pudo determinar que en ambos centros educativos prevalece un estilo de liderazgo democrático que se caracteriza preferentemente por involucrar a sus miembros en la toma de decisiones y promover permanentemente el trabajo en equipo.

Esta forma de significar y vivir el liderazgo hace que los líderes de ambos centros educativos centren su mirada en el otro como factor fundamental para el éxito de la organización. Comprenden que un trabajo cohesionado es la manera adecuada de enfrentar cada nuevo desafío.

f. González, R. (2017) “Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en educación media superior” Atizapán de Zaragoza, México. Mediante la aplicación de un cuestionario diagnóstico, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se analizan las condiciones del clima organizacional. Los resultados muestran una enorme inconformidad en los docentes. Ubicando dos bloques, a saber, un grupo de maestros beneficiados por decisiones del director y otro que se siente excluido en la mayoría de los aspectos de la vida académica. Sin embargo, estos profesores manifiestan la disposición para colaborar, lo cual habla de la posibilidad de restablecer un buen clima laboral. Otro punto relevante a mencionar es que los profesores entrevistados también mostraron su agrado por el trabajo en la escuela, por las instalaciones y prestaciones, es un empleo seguro, el cual quieren conservar, tienen gusto por su profesión; siendo idóneos con una correcta dirección, si el líder es el adecuado. Debemos adquirir la capacidad de poder cambiar e innovar, fluctuando entre la burocracia y la autonomía y conseguir con ello la colaboración del personal, profesional y grupal que lleve a una solidez

apropiada y relevante que a su vez impacte de manera directa en el desarrollo de los alumnos quienes finalmente son el reflejo de las instituciones educativas. Cabe mencionar que dicho estudio es posible aplicarlo en cualquier preparatoria oficial.

### 2.1.2 Investigaciones nacionales

- a. Carmona, N. (2016) "Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en los Docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas - 2016", la presente investigación fue de enfoque cuantitativo; de nivel relacional; de tipo: Observacional, Prospectivo, Transversal y analítico. Se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo y clima organizacional en los docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas – 2016, el metodo utilizado fue de enfoque cuantitativo, de nivel relacional; la actuación del investigador fue observacional; la planificación de la toma de datos fue prospectivo; según el número de ocasiones en que medió la variable de estudio fue transversal y según el número de variables de interés fue analítico; la muestra estuvo constituido por 50 docentes entre nombrados y contratados. Para recolectar la información se utilizó el instrumento “formulario de cuestionario sobre el estilo de liderazgo y clima organizacional, propuesto por Dante Vásquez Alva (2012) y la escala del clima organizacional (EDCO) elaborado por Aceros Yusset Echeverri Lina, María y otros de la localidad de Santa Fe en Bogotá Colombia. El análisis de los resultados se realizó mediante la prueba estadística no paramétrica del Chi cuadrado cuyo valor fue de  $X^2 = 2.11$ ;  $Gf = 2$ ;  $p = 0.348 > \alpha = 0.05$ , demostrando de esta manera la hipótesis Nula, el mismo que indica que el estilo de liderazgo no se relacionan con el clima organizacional, o sea que cada uno de las variables son independientes entre sí.
  
- b. Heras, B. & Huamán, G. (2014), realizó una tesis titulada "Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05 SJL del distrito de El Agustino año 2014". La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13

UGEL N° 05 SJL del distrito de El Agustino. La investigación utilizó el diseño no experimental de tipo transversal en la que se correlacionó las dos variables: Liderazgo transformacional y clima organizacional. La muestra seleccionada fue 153 docentes de seis instituciones educativas públicas de la red 13 UGEL N° 05 SJL del distrito de El Agustino. La técnica empleada en la investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, uno para medir el liderazgo transformacional y otro para evaluar el clima organizacional, los cuales han pasado por análisis estadísticos respectivos que aseguran su validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: El liderazgo transformacional está relacionado con el clima organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red 13 UGEL N° 05 del distrito de El Agustino. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ( $Rho = 0.469$ ,  $p \text{ valor} = .000 < .01$ ). En conclusión: existe una correlación positiva y débil entre Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05.

- c. Nanfuñay, C (2017), “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa emblemática, Puente Piedra, Lima, 2017”, en la que se realizó una investigación descriptivo correlacional con el objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa emblemática. La muestra se constituyó por 120 docentes de la Institución. Para medir la variable Liderazgo transformacional se adaptó a la población la escala de Rafferty y Griffin, instrumento que consta de 15 ítems y 5 dimensiones: visión, comunicación inspirada, estimulación Intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal; que se miden a través de la prueba. Para la medición de la variable Compromiso organizacional se aplicó el cuestionario de Meyer y Allen constituido por 18 ítems y tres dimensiones: Compromiso afectivo, Compromiso continuo y Compromiso normativo. Para determinar la relación de Liderazgo Transformacional y Compromiso organizacional se realizó la prueba de normalidad, obteniendo como resultado que es estadístico no paramétrico, por lo cual tuvo que analizar la correlación entre las variables investigadas mediante Rho de Spearman. Para concluir observamos que no existe relación entre las variables, siendo ( $p > 0.05$ ).

- d. Lázaro, L., Romero, R. & Saavedra, J. (2017), Martín Vásquez RubioLa “Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque 2017”, se hizo bajo la metodología del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) que tiene sus bases en el modelo Competing Values Framework (CVF) como herramienta de medición de la percepción de la cultura organizacional. Se aplicó el modelo conceptual de Cameron y Quinn (2006), se efectuó el análisis factorial, y luego la prueba de KolmogorovSmirnov para evaluar la normalidad. La prueba de Levene, se usó para evaluar la homocedasticidad y así determinar el tipo de técnicas estadísticas a usar. Se probaron las hipótesis nulas mediante diagramas de caja y bigotes, son representaciones visuales donde se describe características importantes, y pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas para la percepción actual y deseada de cultura organizacional. La población está representada por los 391 trabajadores, pero la muestra está definida por 123 participantes de estudio. Las conclusiones del estudio refieren la ausencia de consenso en todas las dimensiones de los dos tipos de culturas actual y deseada evaluadas en cada entidad bancaria, mediante intervalos de confianza del 95%, al presentar todos porcentajes de respuestas dentro del intervalo muy por debajo del 70%. Asimismo, se concluye la existencia de un deseo generalizado por trabajar en instituciones con cultura tipo Clan, hecho importante para que las altas direcciones de las organizaciones de la banca comercial reflexionen sobre la cultura en la que se desenvuelve el personal de sus organizaciones.
- e. Sánchez, G. (2015), “Liderazgo Directivo y Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 18 Los Olivo UGEL 2 – 2015”, estudio que tuvo como objetivo determinar la relación entre el Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n° 18 Los Olivo UGEL 2 – 2015. El método de investigación científica que utilizó es el método hipotético - deductivo, porque permite probar las hipótesis; el tipo de investigación es aplicada, con un diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformado por 126 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015. La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta y su instrumento

el cuestionario que se aplicó a los 126 docentes de las instituciones educativas. El instrumento aplicado a la variable liderazgo directivo tuvo 82 Ítems, medido en escala de Likert (0: Nunca, 1: rara vez, 2: a veces, 3: a menudo y 4: siempre) y la variable cultura organizacional tuvo 60 ítems, medido en escala de Likert (1: completamente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: completamente de acuerdo). Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que existe relación positiva y débil entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral=0,000<0,05 y Rho=0,321); existe relación positiva y escasa entre el liderazgo transaccional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral=0,017<0,05 y Rho=0,212) y existe relación inversa y débil entre el liderazgo correctivo/evitador y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; (sig. bilateral=0,000<0,05 y Rho= - 0,358) que significa que a menor liderazgo correctivo/evitador mayor cultura organizacional. Llegando a su vez a las siguientes conclusiones: primero, el liderazgo transformacional tiene una positiva y débil correlación (Rho de Spearman  $r=0,321$  y significancia  $p=0,000$  ( $p<0,05$ )) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; segundo: el liderazgo transaccional tiene una positiva y escasa correlación (Rho de Spearman  $r=0,212$  y significancia  $p=0,017$  ( $p<0,05$ )) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 y que el liderazgo correctivo/evitador tiene una inversa y débil correlación (Rho de Spearman  $r=- 0,358$  y significancia  $p=0,000$  ( $p<0,05$ )) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

- f. Melgar, E. (2016) “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016”, la presente investigación, cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016. Se utilizó el método científico, método descriptivo, hipotético – deductivo y

método estadístico; el diseño fue no experimental; la población y muestra estuvieron conformadas por 135 y 105 administrativos respectivamente. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario de 30 ítems por cada variable. La validez se realizó mediante juicio de expertos y la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo mediante la prueba de Alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 24 encuestados, que arrojó 0.958 y 0.970 para cada instrumento, considerándose altamente confiable. Para el tratamiento estadístico de datos se utilizó el estadístico Rho de Spearman para datos correlacionales. Como resultado se encontró una relación directa y significativa entre las variables, puesto que se obtuvo un coeficiente de correlación alta y directa positiva de Spearman  $r=0.786$ . Una significancia  $p=0.000$  ( $p<0.01$ ) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

- g. Rocha, T. (2011), “El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle la Cantuta Chosica, Lima, 2011”, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar de qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en la facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle la Cantuta, Lima, 2011. La investigación es de tipo correlacional, bajo el diseño transversal no experimental ya que se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo; la población estuvo conformado por 111 docentes que laboran en la facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la universidad nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle la cantuta durante el año 2011. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS; Microsoft Excel; el análisis de los datos se realizó de manera descriptivo e inferencial con lo cual se utilizó tablas de frecuencia, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Pearson. Después del procesamiento de los datos podemos determinar que existe relación positiva fuerte; se puede afirmar mediante el coeficiente de correlación no paramétrico de Rho de Spearman 0.787 y un p

= .000 <0.05, el cual indica que el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional.

## 2.2 Bases teóricas

Liderazgo:

En su investigación “Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional”, Daniel Goleman (2011) afirma que:

Una persona puede tener un coeficiente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo. Este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones. (p. 15).

Chiavenato (1993) en su investigación establece que “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 82).

Robbins (1999) define el Liderazgo como:

La capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni para el caso, todos los gerentes son líderes. (p. 35).

Estrada Mejía (2007) dice que:

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la

influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial. (p. 120).

#### Líder Visionario:

En su investigación “Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional”, Daniel Goleman (2011) afirma que:

El líder visionario inspira a los miembros de su organización a seguirlo en su visión de las cosas. Mueve masas y permea sus ideas en organizaciones, ya que tiene una imagen clara hacia dónde hay que dirigirse, intenta que el equipo comparta esta misma forma de ver el futuro. Mejora el ambiente de trabajo. Es recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una empresa en donde sea necesaria una alta motivación e implicación del equipo. (p. 42).

#### Líder Coach:

En su estudio de “Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional”, Daniel Goleman (2011) dice que:

Usa la capacitación y desarrollo de talento como base de su liderazgo. Genera un ambiente de constante aprendizaje, invierte en la capacitación de sus miembros y muestra interés genuino por cada uno de ellos. Permite márgenes de error porque sabe que es el precio a pagar para cubrir procesos y cambios clave. Fomenta dinámicas de retroalimentación. La desventaja es que demanda mucho tiempo en la implementación de muchos procesos y mejoras continuas. En situaciones de crisis no se puede ejercer.

Es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. (p. 46).

#### Líder Democrático:

Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional, (Goleman, 2011) dice que:

El liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos

en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar. El liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos. Es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen. (p.53).

Calidad de Servicio:

W. Edwards Deming (1950) en su teoría de la Calidad Total, afirma que referirse a la calidad es: “Traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (p. 58). Por los años 50’s donde aparece Deming quien fue el más importante en el estudio de la calidad, se le reconoce que logro cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad es un “arma estratégica”.

Demostrando que los altos costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos.

En su Manual de Control de Calidad, considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí Joseph M. Juran (1950):

- ✓ Una primera forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.
- ✓ Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos. (p.89).

Políticas:

Chiavenato (2006) afirma que:

Son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes de investigación pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos de la institución. (p.123).

Relaciones Humanas:

Elton Mayo (1923), uno de los pioneros del movimiento de relaciones humanas: “Examinó los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología” (p. 41). Las Relaciones Humanas aparecen en Los Estados Unidos gracias a un grupo de factores como los trabajadores y los gremios, donde el trabajador es el centro de administración y gracias a esta teoría surge una nueva visión sobre el trabajador enfocándose en los deseos, sentimientos, metas y temores de los trabajadores.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas.

La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales. (p. 310).

Paradigmas:

Thomas Kuhn (1986): “El paradigma se entiende como el conjunto de supuestos, creencias, valores sobre los cuales una comunidad científica busca acuerdos y da solución a determinados problemas” (p. 48).

La ciencia “normal” va avanzando, hasta que el paradigma actualmente aceptado ya no es capaz de explicar todo lo que se conoce, por lo tanto, el paradigma actual ya no sirve y debe cambiarse por otro, creando un nuevo paradigma para sustituirlo, es cuando se produce la revolución científica, dando explicación a los nuevos fenómenos.

Motivación:

Abraham Maslow (1991) propone en su “Teoría de la Motivación Humana” la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas:

“Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen otras que dominan. Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien atendidas, surge luego un nuevo conjunto de necesidades, que pueden categorizarse de forma general como necesidades de seguridad” (p. 112).

Cultura Organizacional:

Según Chiavenato, (2004) manifiesta que la cultura organizacional “Es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (p. 5).

Chiavenato (1999) afirma que:

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones., las cuales determinan que los individuos. Dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones., éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. (p.1)

Robbins (2005) sugiere que:

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente

en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores. (p. 25).

Vaccaro Parente y Veloso (2010) definen la cultura organizacional como:

El conjunto de costumbres, ritos, normas y formas de actuar de una organización y que sirve como un mediador de la relación entre el personal y el conocimiento organizacional, y determina que el conocimiento pertenece a la organización y permanece bajo el control de individuos y grupos. A su vez, la cultura es muy importante y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo mejorar y equilibrar muchas actitudes que une a la empresa. El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ayuda a entender las conductas y valores que tiene cada uno de los empleados, lo cual constituye y ayuda al desempeño laboral. Por lo tanto, básicamente cumple dos funciones, la primera es la integración entre sus miembros y la segunda es que permite a la organización adaptarse al entorno, a través de diversos mecanismos que llevan a cabo los trabajadores

Schein, (1992) dice que:

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos. (p. 26).

Morin (2005), en su investigación afirma que:

La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura

instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura.

Allaire y Firsirotu (2008), dice que:

El sistema particular mencionado por ambos, es solamente la punta del Iceberg, cuyos componentes podemos denominar rasgos visibles de la cultura organizacional (símbolos, creencias, lenguajes, normas y costumbres). De tal suerte que un análisis juicioso no se puede limitar a la descripción de estos rasgos visibles, sino que debe incluir el reconocimiento de factores determinantes de la cultura organizacional tales como historias, estructuras, valores, tecnologías, y estrategias de la organización.

Si se asume que la cultura es la característica indefinida e inmanente de toda sociedad y que las organizaciones son pequeñas sociedades, se pueden atribuir características culturales a las organizaciones que las describan, pudiéndose afirmar que la cultura es a la organización como la personalidad al individuo.

Entonces el análisis de la cultura de una organización exige la revisión tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura, en los distintos grupos de interés al interior y al exterior de la organización, para identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad productiva de la compañía. (p. 81).

### **2.3 Bases filosóficas**

El liderazgo desde su concepción filosófica se remonta a los tiempos de las grandes civilizaciones que sentaron las bases de los cambios estructurales de nuestras sociedades actuales; líderes que de una u otra forma ejercieron sus mandatos con dominación y poder, generando situaciones adversas y favorables en los contextos de la edad antigua, medieval, moderna, posmoderna e hipermodernidad. Estrada (2007) indicó que la evolución del liderazgo se “determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registraron algunos momentos de la historia...”(p.343). De tal forma, que los personajes que llevaron adelante luchas emblemáticas a lo largo de la historia de una forma representaron rasgos de

liderazgos para mover masas en función de sus ideas, ejemplo de ello, lo encarnó desde la mitad del siglo XX, el premio nobel de la Paz, Nelson Mandela desde las calles de Pretoria, Johannesburgo, Ciudad del Cabo en Sudáfrica, en el largo camino hacia la libertad, ante el nefasto Sistema de Segregación Racial Apartheid.

Platón (Atenas, 427-347 ac.). La República. El buen líder no ha de pedir serlo, ni rogar a los demás que se sometan a su liderazgo. Por el contrario, son los demás los que voluntariamente piden al líder que lo sea, que les guíe. Líder ha de trabajar para mejorar las almas de los ciudadanos. La grandeza del hombre de estado, no consiste en satisfacer sus propios apetitos, sino en lograr que se introduzcan la justicia, la prudencia y las demás virtudes en el corazón de los ciudadanos.

Confucio en el siglo VI a.C., filósofo genuinamente pragmático escribió un manual sobre su gobierno y administración, al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”. Su interés primordial consistió en aplicar su pensamiento y sus conocimientos diáfanos a la inmensa tarea que optó por cargar sobre sus hombros: asegurarse de que en el futuro China dispusiera de buenos líderes y de líderes para hacer el bien.

Sun Tzu (722-481 a. C.). General, estratega militar y filósofo de la antigua China, escribió el “Arte de la Guerra”, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores. Dicho tratado también se hizo popular en Occidente y en la actualidad es de gran influencia en casi todo el mundo ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección en política, negocios y la guerra.

Lao Tse, (VI a. c.) En su guía el “Dào Dé Jing” o “Tao Te Ching”, «El libro del Camino y su poder» obra esencial del taoísmo. “el cambio permanente y este, es la verdad universal”. Guía para enseñar a los gobernantes a ser «sabios» (el término con que Lao definía a un líder realmente excelente), sirve como introducción clásica al

Tao (el Camino), un concepto que en la China de aquellos tiempos compartieron ampliamente muchos pensadores chinos, incluyendo a Confucio.

Según Aristóteles: el buen líder será aquel que intente conseguir la felicidad plena de los ciudadanos en la polis. Para Aristóteles (2000c: 1309a) "Tres condiciones deben tener los que van a desempeñar las magistraturas supremas: en primer lugar, amor al régimen establecido; en segundo lugar la mayor competencia en las tareas de su cargo, y en tercer lugar, una virtud y una justicia en cada régimen adecuadas a ese régimen, pues si lo justo no es lo mismo en todos los regímenes, necesariamente habrá también diferentes clases de justicia".

Sócrates (469 – 399 ac.), utiliza en las organizaciones aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia. Decía... “No es investigando las cosas del universo como encontramos la verdad, sino conociéndonos a nosotros mismos”, de allí su frase célebre: “Conócete a ti mismo”. Creador de la ética, porque fue el primero que teorizó sobre los conceptos morales básicos: lo bueno y la virtud. Para alguien que haga bien zapatos, es necesario que sepa que es un zapato, que materiales lleva, como se ensambla, etc. Cuando una persona ejecuta actos que los demás llamamos malos, en realidad esa persona no es mala sino ignorante.

Taylor, (1911). El taylorismo elaboró un sistema de organización racional del trabajo, ampliamente expuesto en la obra *Principles of Scientific Management*<sup>4</sup> (1911), en un planteamiento integral que luego fue conocido como “taylorismo”, se basa en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra, de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos y el cronometraje de las operaciones, más un sistema de motivación mediante el pago de primas al rendimiento, suprimiendo toda improvisación en la actividad industrial. Frederick W. Taylor intentó eliminar por completo los movimientos innecesarios (pérdidas de tiempo, de dinero, etc.) de los obreros, con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria. Hizo un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles y establecer, por medio de cronómetros, el tiempo necesario para realizar cada tarea específica.

La dialéctica, se retomó hasta la modernidad con Hegel y Marx. Su esencia está determinada por las fuentes teóricas y científicas y por las categorías fundamentales del movimiento, del espacio y del tiempo, entendido como el arte del diálogo y la discusión; como la lucha de los contrarios por la cual surge el progreso de la historia. El método dialéctico constituye el método científico de conocimiento del mundo. Proporciona al hombre la posibilidad de comprender los más diversos fenómenos de la realidad. El método dialéctico al analizar los fenómenos de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento permite descubrir sus verdaderas leyes y las fuerzas motrices del desarrollo de la realidad. La dialéctica tiene las siguientes características: a) Todo está unido, nada está aislado, hay una conexión universal. La acción recíproca entre dos cosas y sus relaciones complejas. El trabajador se adapta a las condiciones que encuentra en la naturaleza y que ordena sus movimientos; pero la transforma por el trabajo. Más aún: por el trabajo, el hombre se ha ido transformando paulatinamente. b) Todo cambia. La realidad está en constante transformación. El cambio es debido a la lucha de fuerzas contrarias en la esencia de las cosas. Así, la dialéctica consiste en trabajar un tema visualizado su evolución en tres momentos sucesivos: Tesis (planteamiento, primera idea) Antítesis (oposición, segunda idea) Síntesis (resultado o combinación de la Tesis y la Antítesis, tercera idea).

La fenomenología, Propuesto por Edmund Husserl, consiste en examinar todos los contenidos de la conciencia, determinar si tales contenidos son reales, ideales, imaginarios, etc. (...). Para poner en marcha el método fenomenológico hay que adoptar una actitud radical, esto es la de la 'suspensión' del 'mundo natural'. No presupone nada: ni el sentido común, ni el mundo natural, ni las proposiciones científicas, ni las experiencias psicológicas. Se coloca antes de cualquier creencia y de todo juicio para explorar simplemente lo dado.

La hermenéutica, significa declarar, anunciar, esclarecer y, por último, traducir. Significa que alguna cosa es vuelta comprensible o llevada a la comprensión. Así la hermenéutica será la encargada de proveer métodos para la correcta interpretación, así como estudiar cualquier interpretación humana. Presenta ciertas características:

- a) Parte de que el ser humano es por naturaleza es interpretativo.
- b) El círculo hermenéutico es infinito. No existe verdad, sino que la hermenéutica dice su verdad.
- c) Es deconstructiva, porque solo reconstruyendo la vida se reconstruirá de otra manera.

Este método buscará insertar cada uno de los elementos del texto dentro de un todo redondeado. Donde lo particular se entiende a partir del todo, y el todo a partir de lo particular. Así, pretende explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el cual acontece. El intérprete debe desprenderse de su tiempo, de sus juicios personales e intentar lograr una contemporaneidad con el texto de referencia y el autor mismo, interpretándolos.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

**Liderazgo:**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

**Comunicación:**

Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

**Organización informal:**

Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

**Dinámica de grupo:**

Son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje. Kurt Lewin en su libro "Dinámica de la Personalidad" (1935) desarrolló ampliamente este concepto.

Motivación:

Es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello, varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Relaciones humanas:

Los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Equipo de trabajo:

Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Líder:

Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.

Cohesión:

Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

Rol:

Explícitamente definidos, permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

Normas:

Son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo.

Objetivos compartidos:

O en común. Son una de las propiedades definitorias del concepto “equipo”.

Comunicación interpersonal:

Es un intercambio de información entre dos o más personas.

Interdependencia positiva:

Aprendizaje colaborativo entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general.

Visión:

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Compromiso:

Es un valor de suma importancia ya que es aquel que permite al ser humano lograr sus objetivos o éxitos adquiriendo una plenitud plena de felicidad. El compromiso logra que la mente y el ser humano trabajen de manera ardua para conseguir lo que se proponga, superando cualquier obstáculo que se presente en el camino hacia su meta.

Mejoramiento continuo:

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en hechos:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Enfoque a los procesos:

Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Recursos humanos:

Idalberto Chiavenato (2007), en su libro: « Administración de Recursos Humanos», define a los recursos humanos como: “Los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de

desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.”. (P. 20).

Idalberto Chiavenato (2004), en su libro: « Administración de Recursos Humanos», a los recursos humanos como: “Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (..) El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.”. (P. 128)

Alfonso Amador Sotomayor (2008), en su libro: « Administración de Recursos Humanos su Proceso Organizacional», a los recursos humanos como: “En la actualidad las organizaciones atienden a su personal y mantienen y mejoran la administración de él ya que es dinámico, creativo y dispuesto a trabajar en equipo. Al principio lo consideraban recurso y ahora como activo que da ventaja competitiva y se presentan tendencias que influyen como son la globalización y la digitalización, así como crisis mundiales que afectan lo laboral, económico y social.”. (P. 40).

Políticas:

Chiavenato (2006) afirma que:

Son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes de investigación pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos de la institución. (p.123).

Idalberto Chiavenato (1999) en su libro: « Administración de Recursos Humanos», a política como: “Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven

para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.”. (P. 120).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

#### Hipótesis específica 1

Existe relación entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

#### Hipótesis específica 2

Existe relación entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

#### Hipótesis específica 3

Existe relación entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

## 2.6 Operacionalización de las variables

| <i>Vari<br/>able</i>          | <i>Definición Conceptual</i>   | <i>Definición Operacional</i>   | <i>Dimensiones</i>   | <i>Indicadores</i>  | <i>Escala</i>  | <i>Inst<br/>ru<br/>me<br/>nto</i> |
|-------------------------------|--|---|--|---|--|-----------------------------------|
| <i>Liderazgo</i>              | <b>Daniel Goleman (2000)</b> , Una persona puede tener un coeficiente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones. | La definimos operacionalmente a partir de sus dimensiones: <b>Líder visionario, líder coach y líder democrático</b> , y sus respectivos indicadores, los que serán medidos a través de 20 ítems y en la escala de Likert que respondan a las necesidades de la investigación.           | I. Líder Visionario.<br>II. Líder Coach<br>III. Líder Democrático          | 1.1 Visión<br>1.2 Motivación.<br>2.1 Aprendizaje continuo.<br>2.2 Compromiso.<br>3.1 Capacidad de convocatoria<br>3.2 Trabajo interdisciplinario. | <i>Escala de valoración:</i><br>1 = Muy en desacuerdo<br>2 = Algo en desacuerdo<br>3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4 = Algo de acuerdo<br>5 = Muy de acuerdo | <i>Encuesta</i>                   |
| <i>Cultura Organizacional</i> | <b>Según Chiavenato, (2006)</b> . Es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.  | Lo definimos operacionalmente esta variable a partir de sus dimensiones: <b>calidad de servicio, Relaciones humanas y Políticas</b> , y sus respectivos indicadores, los que serán medidos a través 30 ítems y una escala de Likert que responda a las necesidades de la investigación. | I. Calidad de Servicio<br>II. Relaciones Interpersonales<br>III. Políticas | 1.1 Mejora continua<br>1.2 Satisfacción<br>2.1 Adaptación<br>2.2 Valores<br>3.1 Procedimiento<br>3.2 Reglamentos                                  | <i>Escala de valoración:</i><br>1 = Muy en desacuerdo<br>2 = Algo en desacuerdo<br>3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4 = Algo de acuerdo<br>5 = Muy de acuerdo | <i>Encuesta</i>                   |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

**Tipo:**

La investigación es de tipo aplicada según Mario Bunge. Así mismo, es descriptiva, según Batista Hernández en la medida en que se describen los hechos tal como ocurrieron sin afectar ninguna de las variables.

Asimismo, es correlacional, dado que el estudio de las variables se realizó por separado para luego establecer si existe relación entre los mismos.

**Diseño:**

El diseño de investigación ser no experimental, de carácter trasversal, ya que los datos serán obtenidos en un solo momento. El tipo de investigación planteada, de acuerdo con Batista Hernández (2014: p.217). El diseño corresponde a la investigación descriptiva, correlacional.

#### **3.2 Población y muestra**

La población para la presente investigación tiene la característica de ser una población finita, está compuesto por los docentes de la Escuela de Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca que representan un total de 50 docentes.

### 3.2.1 Población

Afirma Mc Guigan (1996), “si una población es pequeña, tal vez sea posible observar a todos los individuos, además, estudiar adecuadamente toda una población es preferible a estudiar sólo a una muestra de ella”. (p.158). Tamayo sugiere llamarla muestra censal, pues recoge en su totalidad del personal adscrito al estudio.

### 3.2.2 Muestra

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor o igual a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

Aplicando la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

q = probabilidad de fracaso.

e = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Considerando la población N= 50 docentes, con un nivel de confianza del 99%, con probabilidad de éxito de 50% y probabilidad de fracaso de 50% y con un error admisible del 1%.

$$n = \frac{50 \times 2.575^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.01^2 \cdot (50 - 1) + 2.575^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n= 50 docentes.

**Tabla 1**  
*Población de estudio*

| Población<br>(Trabajadores) | Muestra<br>(Trabajadores) |
|-----------------------------|---------------------------|
| 50                          | 50                        |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación, se utilizaron diversas herramientas que nos permitieron la recolección de datos, y así poder medir las características de las variables:

Técnica:

La técnica que se empleó para la recopilación de datos es el cuestionario.

Tipos de instrumento:

Para la recolección de los datos se utilizó como instrumento la encuesta para cada una de las variables de la investigación. Cada uno de ellos con 18 preguntas que darán respuesta a cada uno de las dimensiones e indicadores. Las preguntas serán con 5 alternativas tipo Likert.

Requisitos del instrumento:

Para dar validez a los instrumentos que permitieron la obtención de los datos, este fue sometido a dos pruebas:

- ✓ **Confiabilidad:** A través del juicio de experto, el cual serán 6 expertos que darán validez a los instrumentos.
- ✓ **Validez:** A través de la prueba piloto, donde se aplicó el instrumento a los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Agrónoma de la Universidad Nacional de Barranca, que desarrollan actividades similares a la de los sujetos de estudio.

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el desarrollo de esta investigación se consideró la técnica con sus respectivos instrumentos:

**Técnica:** Encuesta

Para Hernández, et (2010) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento (p. 216).

Para el caso de esta investigación se realizó una encuesta a los 50 docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca.

**Instrumento:** Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. Permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos (Bernal, 2010, p. 250).

Para el caso de esta investigación está constituido por 18 preguntas dirigidas a los 50 docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca.

**Tabla 2**  
*Elección de técnica e instrumento*

| Variable                           | Técnica  | Instrumento  |
|------------------------------------|----------|--------------|
| Variable 1: Liderazgo              | Encuesta | Cuestionario |
| Variable 2: Cultura Organizacional | Encuesta | Cuestionario |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3***Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Liderazgo*

| N° | Grado académico | Apellidos y nombres del experto     | Apreciación |
|----|-----------------|-------------------------------------|-------------|
| 1  | Doctor          | Collantes Rosales<br>Víctor Manuel  | Aplicable   |
| 2  | Doctor          | De los Santos García<br>Juan Carlos | Aplicable   |
| 3  | Doctor          | Albitres Infantes<br>Jhony          | Aplicable   |

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia el dictamen fue que el instrumento sí cumple con las consideraciones para su aplicabilidad, dado que contienen alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra de estudio.

**Tabla 4***Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Cultura Organizacional.*

| N° | Grado académico | Apellidos y nombres del experto   | Apreciación |
|----|-----------------|-----------------------------------|-------------|
| 1  | Maestro         | Quispe Soto Eddy Iván             | Aplicable   |
| 2  | Maestro         | Rodríguez López Guido<br>Germán   | Aplicable   |
| 3  | Maestro         | Claros Guerrero Edith<br>Meryluz. | Aplicable   |

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia el dictamen fue que el instrumento sí cumple con las consideraciones para su aplicabilidad, dado que contienen alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra de estudio.

**Confiabilidad.**

Según Hernández et al. (2010), indica "la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p. 200).

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas, en este caso es de tres alternativas.

**Fórmula del Alpha de Cronbach:**

- K** : El número de ítems
- $\sum Si^2$**  : Sumatoria de varianzas de los Ítems
- $S_T^2$**  : Varianza de la suma de los Ítems
- $\alpha$**  : Coeficiente de Alfa de Cronbach

**Tabla 5**  
*Resultados de la confiabilidad del Coeficiente de Alfa de Cronbach*

| Instrumento            | Nº ítems | Alfa de Cronbach |
|------------------------|----------|------------------|
| Liderazgo              | 18       | 0,934            |
| Cultura Organizacional | 18       | 0,857            |

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

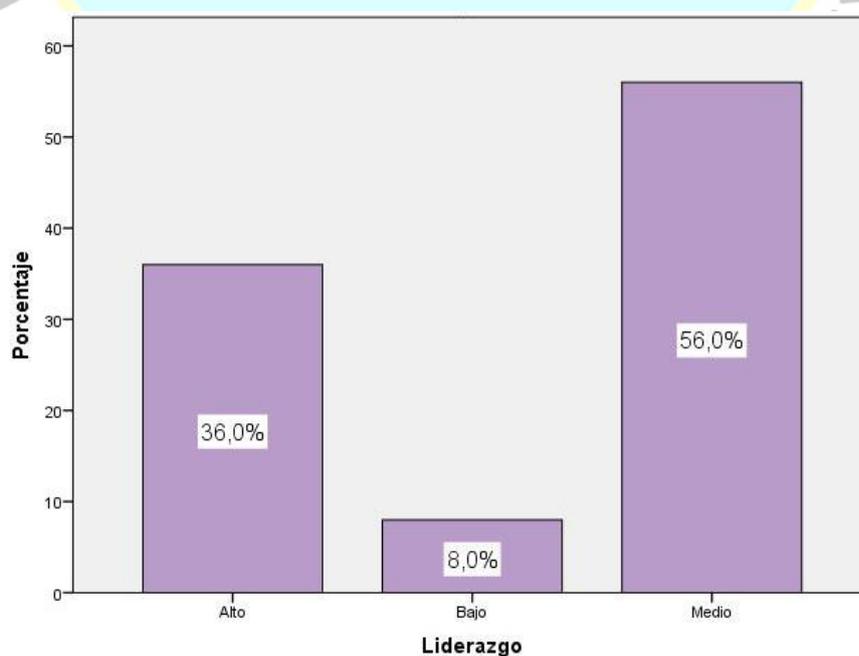
Posteriormente de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva.

**Tabla 6**  
*Resultados de la variable Liderazgo*

| Liderazgo |       |            |            |                   |                      |
|-----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|           |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos   | Alto  | 18         | 36,0       | 36,0              | 36,0                 |
|           | Bajo  | 4          | 8,0        | 8,0               | 44,0                 |
|           | Medio | 28         | 56,0       | 56,0              | 100,0                |
|           | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

Figura 1



De la fig. 1, un 56,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel medio en la variable liderazgo, un 36,0% consiguieron un nivel alto y un 8,0% alcanzaron un nivel bajo.

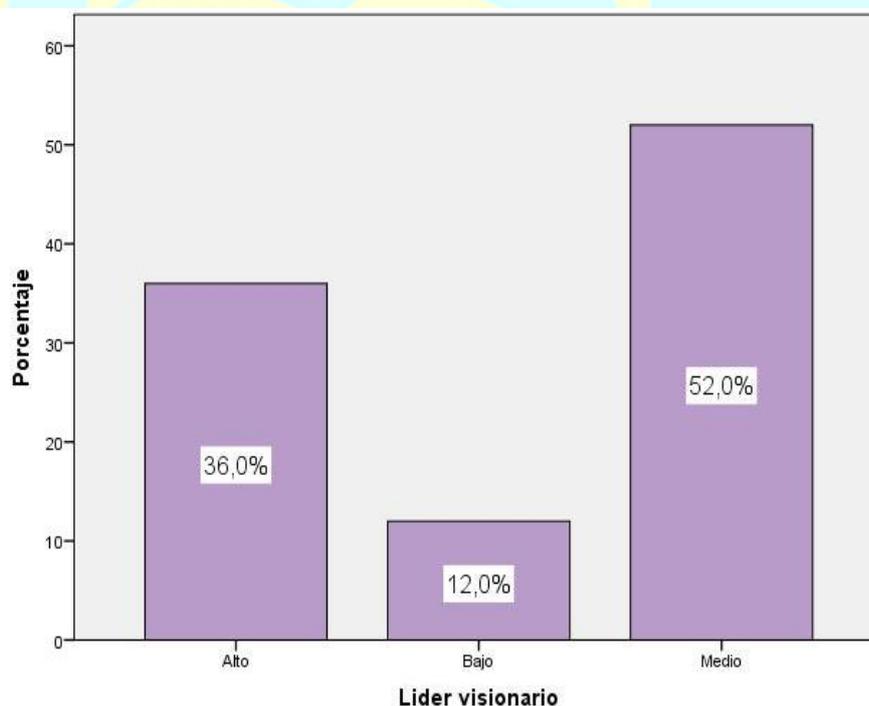
**Tabla 7**

Resultado de la dimensión Líder Visionario

| Lider visionario |       |            |            |                   |                      |
|------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                  |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos          | Alto  | 18         | 36,0       | 36,0              | 36,0                 |
|                  | Bajo  | 6          | 12,0       | 12,0              | 48,0                 |
|                  | Medio | 26         | 52,0       | 52,0              | 100,0                |
|                  | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

Figura 2



De la fig. 2, un 52,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel medio en la dimensión líder visionario, un 36,0% consiguieron un nivel alto y un 12,0% alcanzaron un nivel bajo.

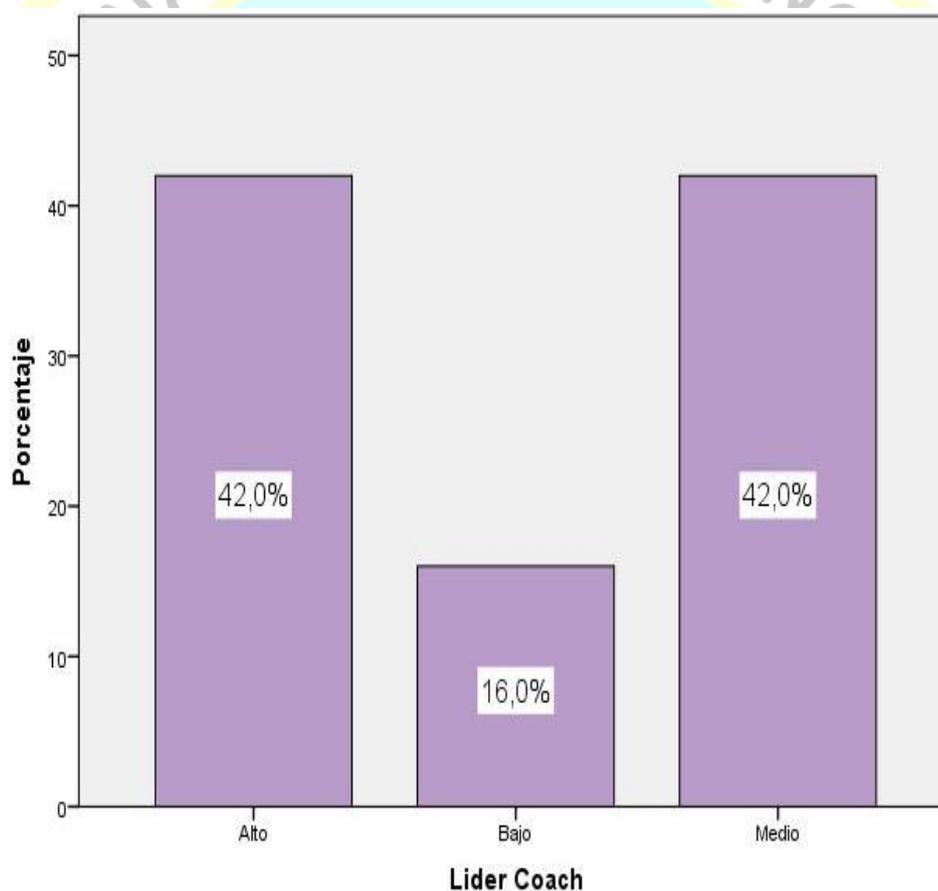
**Tabla 8**

*Resultado de la dimensión Líder Coach*

| <b>Lider Coach</b> |       |            |            |                   |                      |
|--------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                    |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos            | Alto  | 21         | 42,0       | 42,0              | 42,0                 |
|                    | Bajo  | 8          | 16,0       | 16,0              | 58,0                 |
|                    | Medio | 21         | 42,0       | 42,0              | 100,0                |
| Total              |       | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

**Figura 3**



De la fig. 3, un 42,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel medio en la dimensión líder Coach, un 42,0% consiguieron un nivel alto y un 16,0% alcanzaron un nivel bajo.

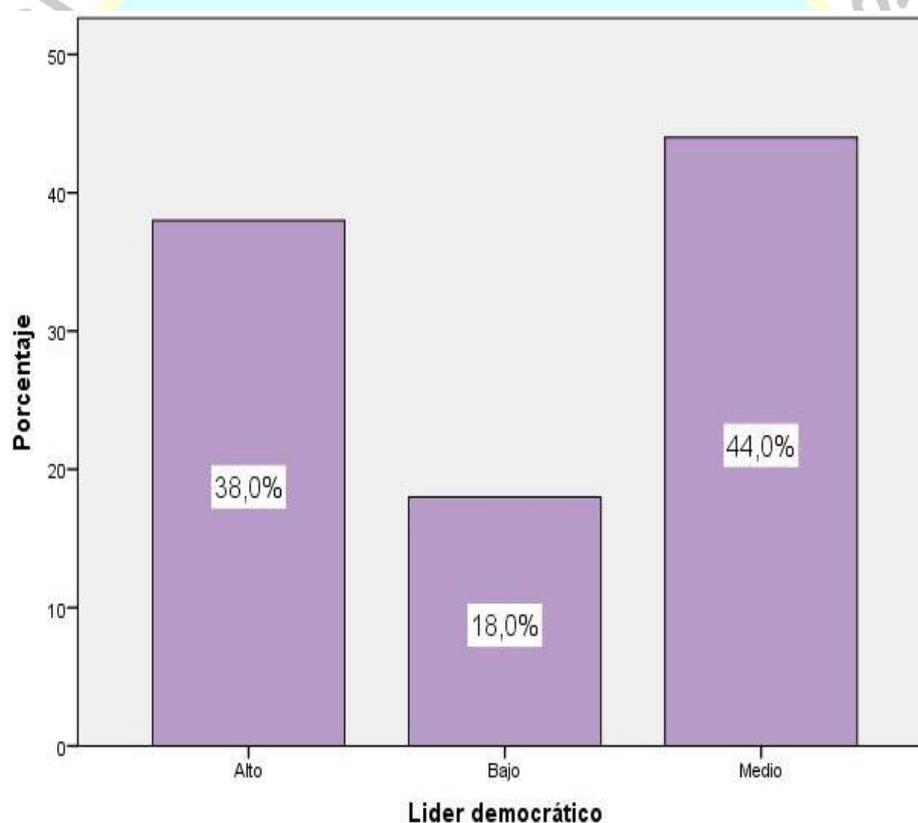
**Tabla 9**

*Resultados de la dimensión Líder Democrático*

| <b>Lider democrático</b> |       |            |            |                   |                      |
|--------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                          |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                  | Alto  | 19         | 38,0       | 38,0              | 38,0                 |
|                          | Bajo  | 9          | 18,0       | 18,0              | 56,0                 |
|                          | Medio | 22         | 44,0       | 44,0              | 100,0                |
|                          | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

**Figura 4**



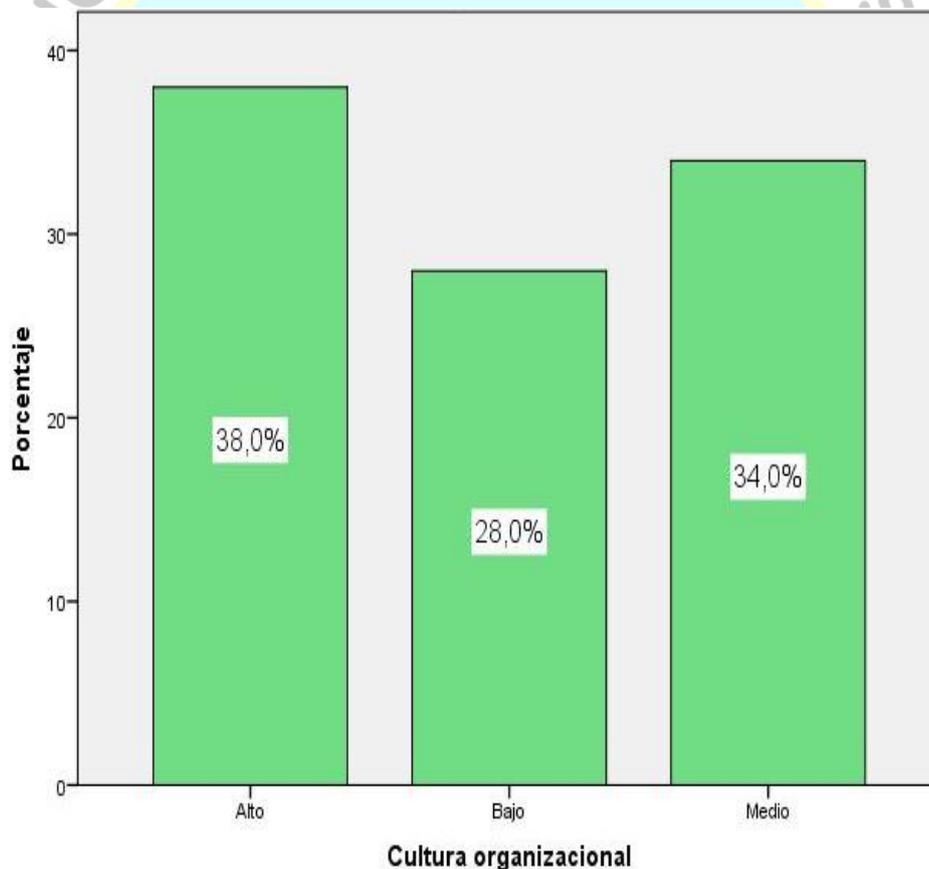
De la fig. 4, un 44,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel medio en la dimensión líder democrático, un 38,0% consiguieron un nivel alto y un 18,0% alcanzaron un nivel bajo.

**Tabla 10**  
**Resultado de la variable Cultura Organizacional**

| Cultura organizacional |       |            |            |                   |                      |
|------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                | Alto  | 19         | 38,0       | 38,0              | 38,0                 |
|                        | Bajo  | 14         | 28,0       | 28,0              | 66,0                 |
|                        | Medio | 17         | 34,0       | 34,0              | 100,0                |
|                        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

**Figura 5**



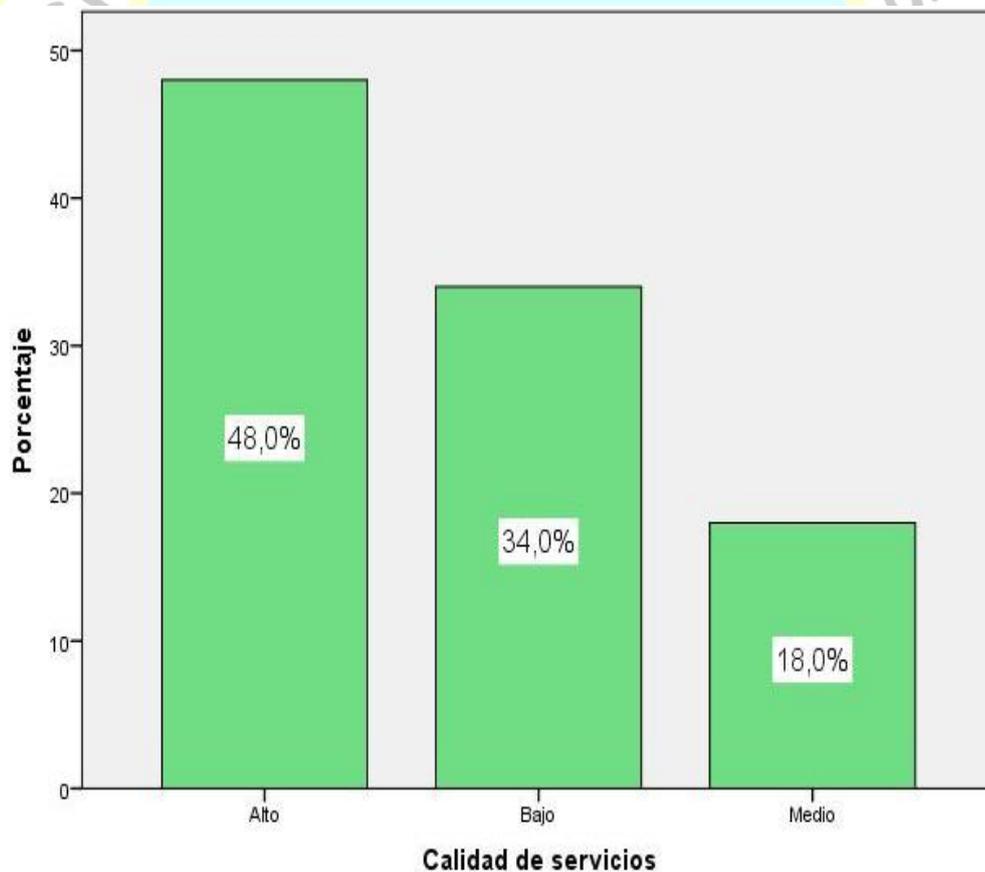
De la fig. 5, un 38,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la variable cultura organizacional, un 34,0% consiguieron un nivel medio y un 28,0% alcanzaron un nivel bajo.

**Tabla 11**  
**Resultados de la dimensión Calidad de Servicio**

| Calidad de servicios |       |            |            |                   |                      |
|----------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                      |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos              | Alto  | 24         | 48,0       | 48,0              | 48,0                 |
|                      | Bajo  | 17         | 34,0       | 34,0              | 82,0                 |
|                      | Medio | 9          | 18,0       | 18,0              | 100,0                |
|                      | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

**Figura 6**



De la fig. 6, un 48,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la dimensión calidad de servicios, un 34,0% consiguieron un nivel bajo y un 18,0% alcanzaron un nivel medio.

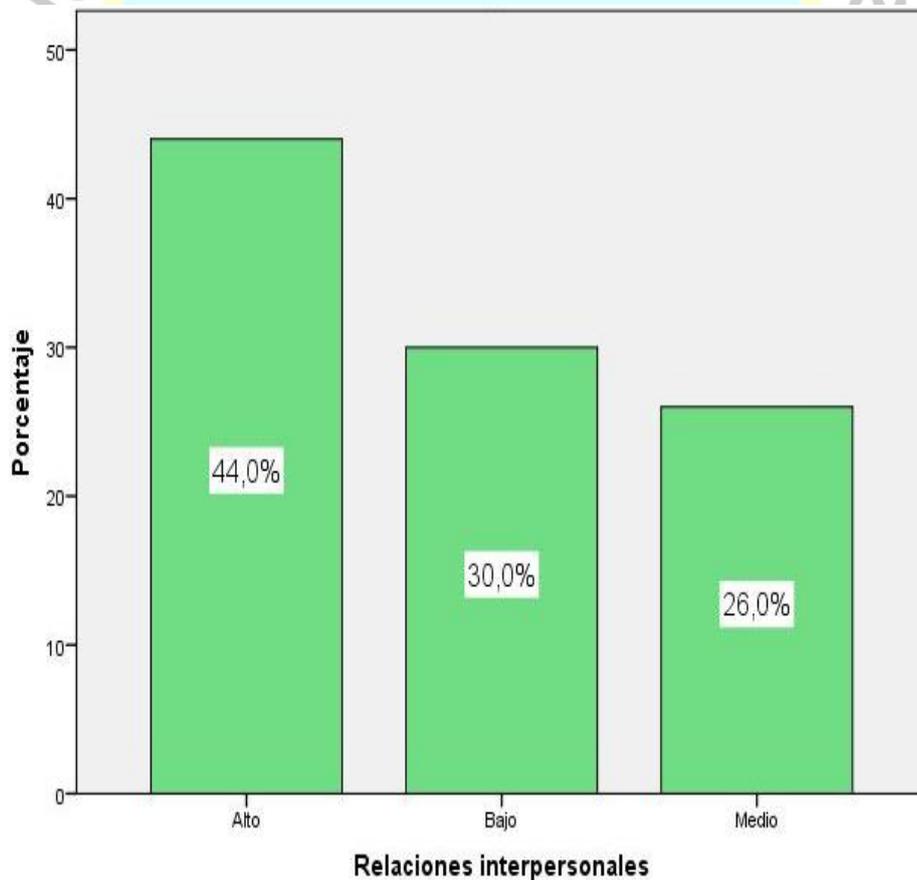
**Tabla 12**

*Resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales*

| Relaciones interpersonales |       |            |            |                   |                      |
|----------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                            |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                    | Alto  | 22         | 44,0       | 44,0              | 44,0                 |
|                            | Bajo  | 15         | 30,0       | 30,0              | 74,0                 |
|                            | Medio | 13         | 26,0       | 26,0              | 100,0                |
|                            | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

**Figura 7**



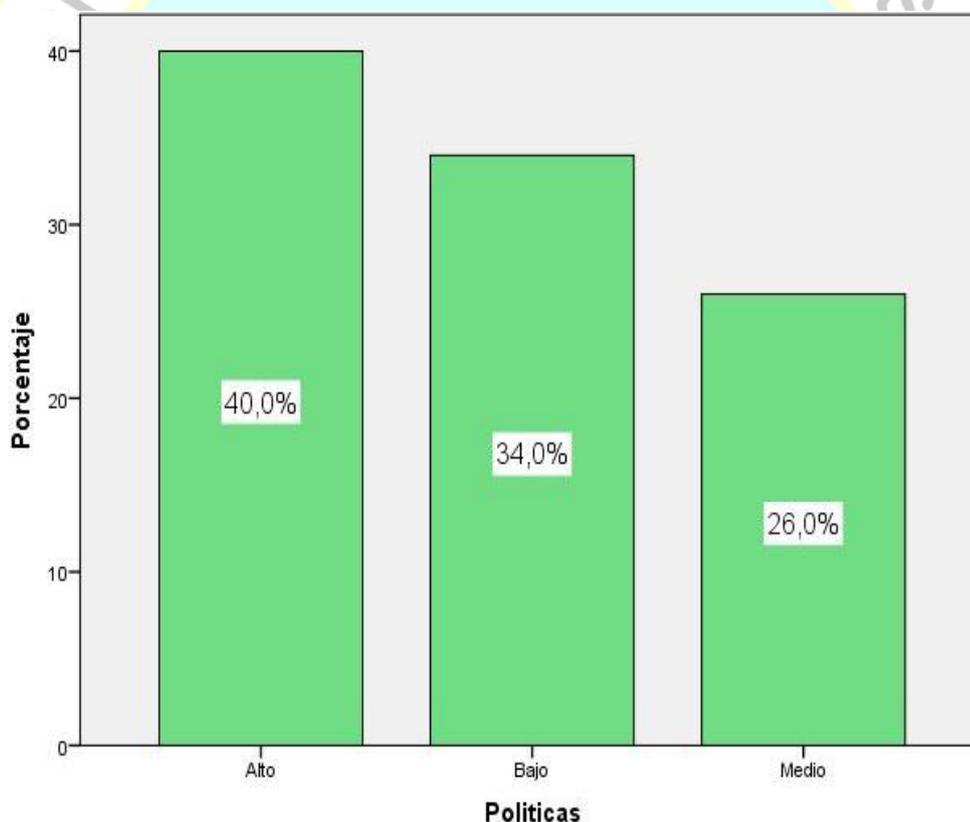
De la fig. 7, un 44,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la dimensión relaciones interpersonales, un 30,0% consiguieron un nivel bajo y un 26,0% alcanzaron un nivel medio.

**Tabla 13**  
*Resultados de la dimensión Políticas*

| Políticas |       |            |            |                   |                      |
|-----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|           |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos   | Alto  | 20         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|           | Bajo  | 17         | 34,0       | 34,0              | 74,0                 |
|           | Medio | 13         | 26,0       | 26,0              | 100,0                |
|           | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca - 2018.

**Figura 8**



De la fig. 8, un 40,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la dimensión políticas, un 34,0% consiguieron un nivel bajo y un 26,0% alcanzaron un nivel medio.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

**h<sub>0</sub>:** No existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

**h<sub>1</sub>:** Existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

**Tabla 14**  
*Relación entre el liderazgo y la cultura organizacional*

|                 |                        |                             | Correlaciones |                        |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|
|                 |                        |                             | Liderazgo     | Cultura organizacional |
| Rho de Spearman | Liderazgo              | Coefficiente de correlación | 1,000         | ,856**                 |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .             | ,000                   |
|                 |                        | N                           | 50            | 50                     |
|                 | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,856**        | 1,000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,000          | .                      |
|                 |                        | N                           | 50            | 50                     |

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

**Fuente:** Elaboración Propia.

Como se muestra en la tabla 12 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r=0,856$ , con una  $p=0.000(p<0.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud muy **buena**.

Figura 9

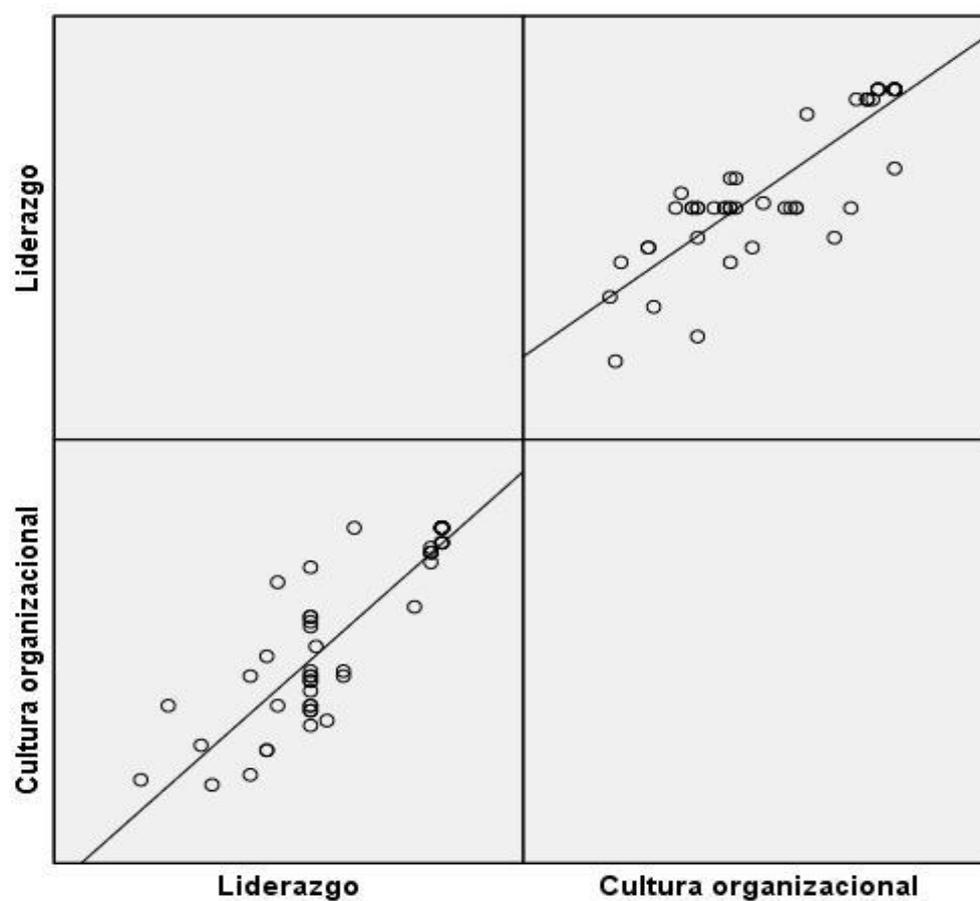


Figura 9. El liderazgo y la cultura organizacional

Tabla 15

Grado de correlación y nivel de significación del Liderazgo y la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

| Correlaciones    |    |                             |        |        |
|------------------|----|-----------------------------|--------|--------|
|                  |    | v1                          |        | v2     |
| Rho de Spearman  | v1 | Coefficiente de correlación | 1,000  | ,840** |
|                  |    | Sig. (bilateral)            |        | ,000   |
|                  |    | N                           | 50     | 50     |
|                  | v2 | Coefficiente de correlación | ,840** | 1,000  |
| Sig. (bilateral) |    | ,000                        |        |        |
| N                |    | 50                          | 50     |        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 15; se observa en cuanto a la relación entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018, un grado de correlación de Spearman de 0,840 lo que significa que existe una relación positiva muy alta, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor de 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre las variables; por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, existe una relación positiva muy alta y significativa entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional de Barranca.

#### Hipótesis específica 1

**h<sub>0</sub>:** No existe relación entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

**h<sub>1</sub>:** Existe relación entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

**Tabla 16**

*Relación entre el liderazgo visionario y la cultura organizacional*

#### Correlaciones

|                 |                        |                             | Lider<br>visionario | Cultura<br>organizacional |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Lider visionario       | Coefficiente de correlación | 1,000               | ,670**                    |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .                   | ,000                      |
|                 |                        | N                           | 50                  | 50                        |
|                 | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,670**              | 1,000                     |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,000                | .                         |
|                 |                        | N                           | 50                  | 50                        |

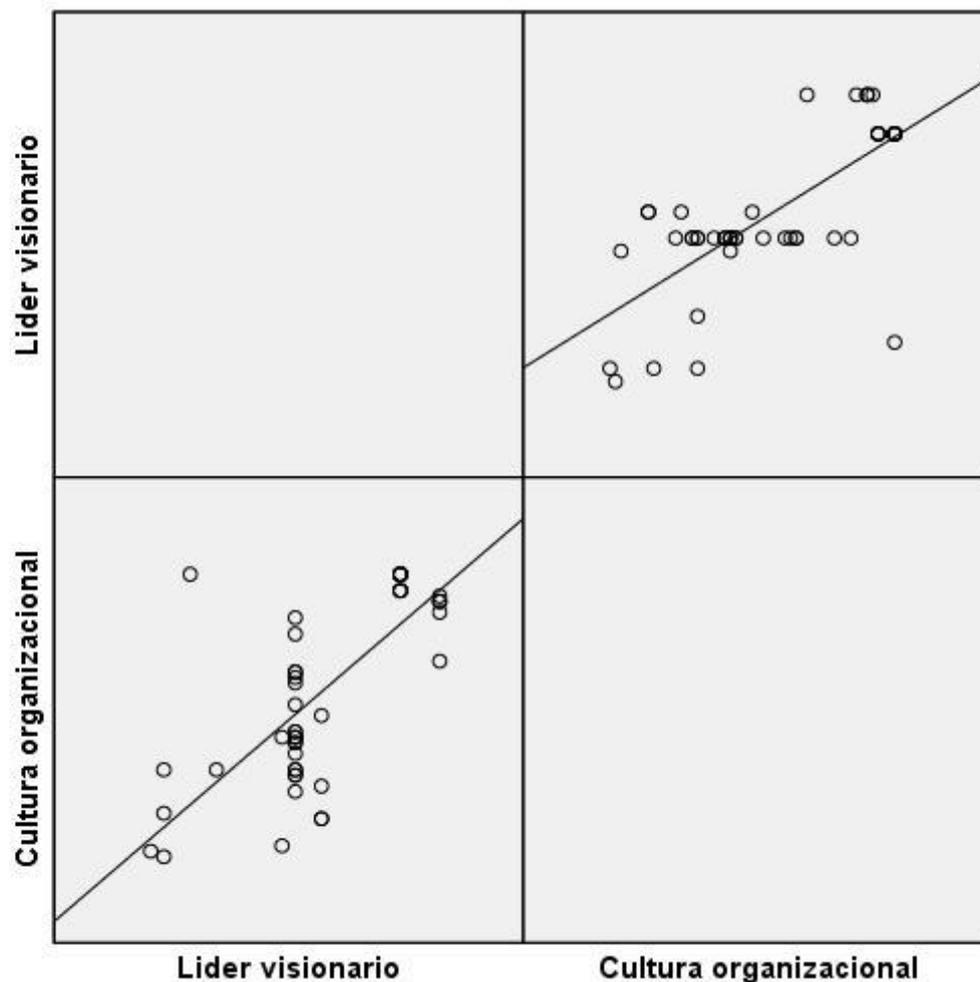
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 16; se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,670$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación entre el Liderazgo

Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.



**Figura 10.** El liderazgo visionario y la cultura organizacional

### Hipótesis específica 2

Hipótesis Alternativa **H<sub>a</sub>**: Existe relación entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Hipótesis nula **H<sub>0</sub>**: No existe relación entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

**Tabla 17**

*Relación entre el liderazgo Coach y la cultura organizacional*

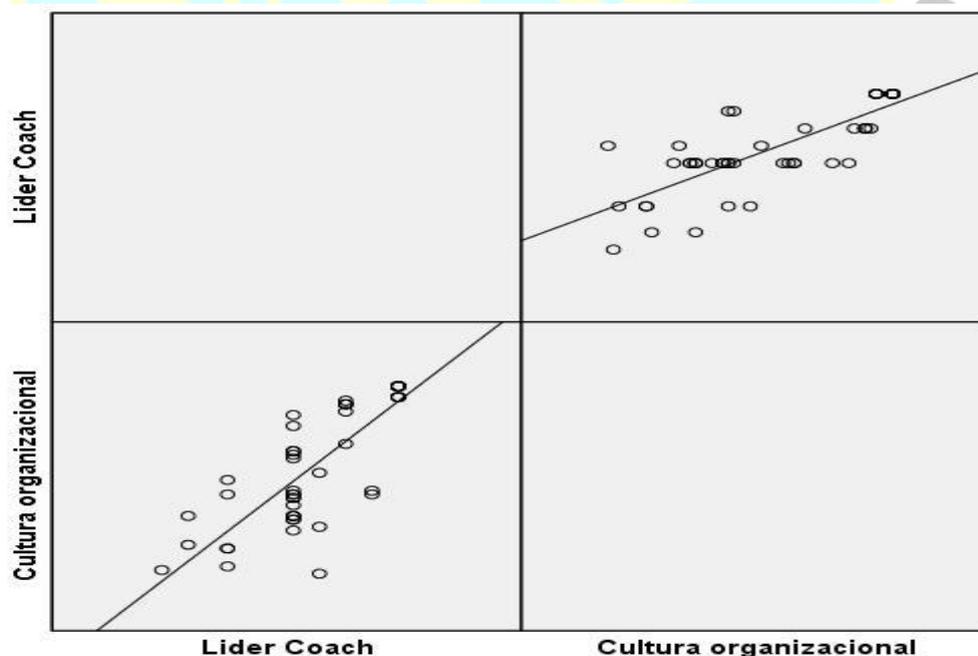
|                 |                        |                             | Correlaciones |                        |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|
|                 |                        |                             | Lider Coach   | Cultura organizacional |
| Rho de Spearman | Lider Coach            | Coefficiente de correlación | 1,000         | ,822**                 |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .             | ,000                   |
|                 |                        | N                           | 50            | 50                     |
|                 | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,822**        | 1,000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,000          | .                      |
|                 |                        | N                           | 50            | 50                     |

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

**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 17; se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r=0,822$ , con una  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud muy **buena**.



**Figura 11** El liderazgo Coach y la Cultura organizacional

### Hipótesis específica 3

Hipótesis Alternativa **H<sub>a</sub>**: Existe relación entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Hipótesis nula **H<sub>0</sub>**: No existe relación entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

**Tabla 18**

*Relación entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional*

| Correlaciones   |                        |                             |                   |                        |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------|
|                 |                        |                             | Lider democrático | Cultura organizacional |
| Rho de Spearman | Lider democrático      | Coefficiente de correlación | 1,000             | ,861**                 |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .                 | ,000                   |
|                 |                        | N                           | 50                | 50                     |
|                 | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,861**            | 1,000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,000              | .                      |
|                 |                        | N                           | 50                | 50                     |

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

**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 18; se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,861$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **muy buena**.

Figura 12

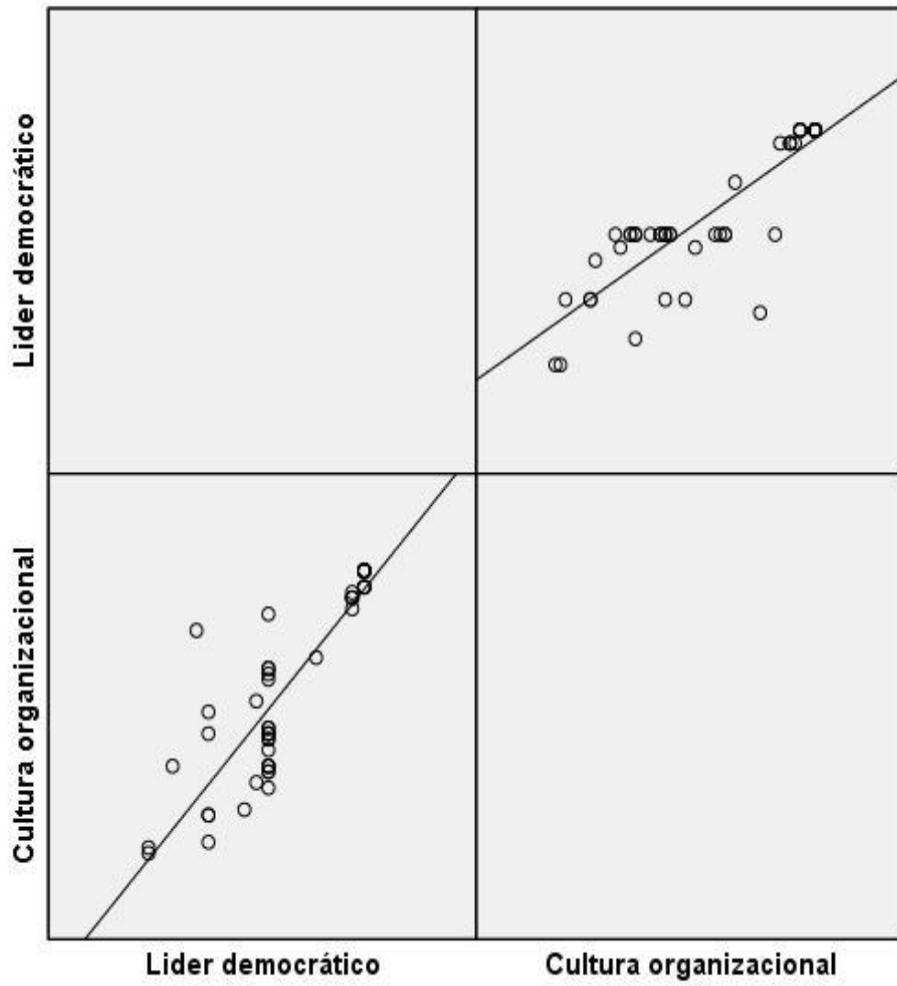


Figura 12 El liderazgo democrático y la cultura organizacional

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Según los resultados obtenidos de los objetivos y de las hipótesis planteadas de acuerdo a la variable de investigación, el Liderazgo y sus dimensiones: Líder Visionario, Líder Coach y Líder Democrático y de la variable Cultura Organizacional con sus dimensiones: Calidad de Servicio, Relaciones Interpersonales y Políticas.

En referencia a la relación que existe entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018, se obtuvo un grado de correlación de Spearman de 0,857 lo que significa que existe una relación positiva muy alta, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor de 0,05; lo que significa que existe una relación positiva y significativa entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional en la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca. Al respecto encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos obtenidos.

Del análisis de correlación de la D1V2 Líder Visionario y de la Cultura Organizacional el resultado Rho de Spearman, ha sido de 0,670\*\* y un valor Sig o p igual a 0,000 lo que describe que existe una relación positiva baja y significativa.

Del análisis de correlación de la D2V2 Líder Coach del Liderazgo con la Variable 2 Cultura Organizacional el resultado Rho de Spearman, ha sido de 0,822\*\* y un valor Sig o p igual a 0,000 lo que describe que existe una relación positiva baja y significativa.

Del análisis de correlación de la D3V2 Líder Democrático del Liderazgo con la Variable 2 Cultura Organizacional el resultado Rho de Spearman, ha sido de 0,861\*\*

y un valor Sig o p igual a 0,000 lo que describe que existe una relación positiva alta y significativa.

En relación a los resultados encontramos una semejanza importante:

Contreras, D. & Jiménez, L. (2016) “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” Bogotá D. C. , el propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del colegio, que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Existe una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Pudiéndose establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional. Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar. Así también, hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, debiéndose trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.

La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico. En los resultados del Clima Organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el Colegio. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

Morales, E. (2016) “Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana” – Santiago de Chile, El objetivo planteado en este proyecto de investigación tiene como propósito fundamental identificar cómo el estilo de liderazgo directivo ejerce influencia en el clima organizacional de los centros educativos pertinentes. Esta investigación refiere a un estudio de caso y tiene como propósito fundamental establecer si existe una relación entre las variables estilos liderazgo directivo y clima organizacional en dos organizaciones educativas pertenecientes a la región metropolitana.

Desde un enfoque cualitativo y a través de entrevistas y cuestionarios se estudian las percepciones que poseen los miembros de ambos centros educativos respecto a éstas variables, lo que permite comprender cómo ellos significan y construyen el clima organizacional. Los hallazgos obtenidos indican que el estilo de liderazgo ejercido en cada centro educativo influye de manera positiva en el clima organizacional, develando una relación significativa entre la forma de ejercer el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional de los centros educativos.

A través de los resultados obtenidos que consideran las percepciones del equipo educativo se pudo determinar que en ambos centros educativos prevalece un estilo de liderazgo democrático que se caracteriza preferentemente por involucrar a sus miembros en la toma de decisiones y promover permanentemente el trabajo en equipo.

Esta forma de significar y vivir el liderazgo hace que los líderes de ambos centros educativos centren su mirada en el otro como factor fundamental para el éxito de la organización. Comprenden que un trabajo cohesionado es la manera adecuada de enfrentar cada nuevo desafío.

Carmona, N. (2016) "Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en los Docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas - 2016", la presente investigación fue de enfoque cuantitativo; de nivel relacional; de tipo: Observacional, Prospectivo, Transversal y analítico. Se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo y clima organizacional en los docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas – 2016, el método utilizado fue de enfoque cuantitativo, de nivel relacional; la actuación del investigador fue observacional; la planificación de la toma de datos fue prospectivo; según el número de ocasiones en que medió la variable de estudio fue transversal y según el número de variables de interés fue analítico; la muestra estuvo constituido por 50 docentes entre nombrados y contratados. Para recolectar la información se utilizó el instrumento "formulario de cuestionario sobre el estilo de liderazgo y clima organizacional, propuesto por Dante Vásquez Alva (2012) y la escala del clima organizacional (EDCO) elaborado por Aceros Yusset Echeverri Lina, María y otros de la localidad de Santa Fe en Bogotá Colombia. El análisis de los resultados se realizó mediante la prueba estadística no paramétrica del Chi cuadrado cuyo valor fue de  $X^2 = 2.11$ ;  $G1 = 2$ ;  $p = 0.348 > \alpha = 0.05$ , demostrando de esta manera la hipótesis Nula, el mismo que indica que el estilo de liderazgo no se relaciona con el clima organizacional, o sea que cada uno de las variables son independientes entre sí.

González, Y. (2015), realizó un trabajo de investigación titulada "Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general" en Maracaibo Venezuela 2015. El presente estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Es una investigación descriptiva, correlacional, obteniendo relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes, se realizó una prueba de correlación de Rho Spearman, obteniendo como resultado un coeficiente de Rho Spearman de 0,852 y p valor = .000, entre las dos variables; lo cual implica que existe relación positiva alta entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general, En nuestra investigación, haciendo uso de la misma metodología, y nivel de investigación encontramos un nivel de correlación entre las variables de estudio Liderazgo y

cultura organizacional un coeficiente de correlación muy similar (0.856), lo cual da validez a mi investigación.

Figuroa, L. (2015), "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental", Guatemala De La Asunción, la investigación de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. El estudio se realizó con un grupo de 47 trabajadores de una dependencia, entre las edades de 18 a 50 años, de diferente sexo. Los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron dos cuestionarios; uno destinado para medir la cultura organizacional de Olmos y Socha (2006), el cual se aplicó individualmente a los sujetos del estudio; el instrumento contiene 18 reactivos, evaluando los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. El segundo instrumento utilizado fue el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS) presentado por Levy (1990) se destinó para medir el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos, el mismo fue aplicado a los jefes de la dependencia para que éstos, evaluaran el desempeño de sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca; evaluando los siguientes comportamientos: conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y compromiso. La metodología estadística utilizada fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que la cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.

Se recomendó crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores; esto con el propósito de reconocer y seguir promoviendo tanto los valores culturales como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortalezcan ambos factores, en busca

de hacer sentir al colaborador parte importante de la institución gubernamental y orgulloso de pertenecer a la misma.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018., debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.856 y un  $p < 0,05$ ; siendo una magnitud muy buena.

Existe relación entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.670 y un  $p < 0,05$ ; siendo una magnitud buena.

Existe relación entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018., debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.822 y un  $p < 0,05$ ; siendo una magnitud muy buena.

Existe relación entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018., debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.861 y un  $p < 0,05$ ; siendo una magnitud muy buena.

## 6.2 Recomendaciones

Conforme a los resultados y las conclusiones se dan las siguientes recomendaciones: A la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca, promover programas y/o talleres de capacitación sobre Liderazgo y Cultura Organizacional dirigida a los docentes, para mejorar en cuanto al liderazgo y la cultura organizacional; a través del acompañamiento y asesoramiento a los docentes.

A la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca, promover programas y/o talleres de capacitación sobre el Liderazgo visionario y la Cultura Organizacional dirigida a los docentes, para mejorar en cuanto al liderazgo visionario; a través del acompañamiento y asesoramiento a los docentes.

A la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca, promover programas y/o talleres de capacitación sobre el Liderazgo coach y la Cultura Organizacional dirigida a los docentes, para mejorar en cuanto al liderazgo coach; a través del acompañamiento y asesoramiento a los docentes.

A la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca, promover programas y/o talleres de capacitación sobre el Liderazgo democrático y la Cultura Organizacional dirigida a los docentes, para mejorar en cuanto al liderazgo democrático; a través del acompañamiento y asesoramiento a los docentes.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

### 7.2 Fuentes bibliográficas

P. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Allaire y Firsirotu. (2 de diciembre de 2008). *redalyc.org*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal : <http://www.redalyc.org/html/304/30420469007/>

Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la Gestión Humanista: Una perspectiva filosófica. *Redalyc.org*, 123- 147.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill - quinta edición.

Estrada Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.

Estrada Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Colombia: Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 343-348.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Estados Unidos: Wiley.

Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ediciones B. s. a. .

Maslow , A. (1991). *Motivacion yPersonalidad*. Díaz de Santos.

Stilman, F. (2001). *"Liderazgo y Cultura Organizacional"*. Buenos Aires.

Taylor, F. (1911). *"The Principles of Scientific Management"*. Kinde.

### 7.3 Fuentes hemerográficas

Carmona, N. (2016). Estilo de Liderazgo y Clima organizacional en los Docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Chachapoyas - Amazonas.

Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca Linamientos Básicos para su Intervención. Bogotá.

Figuerola, L. (2015). Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental. Guatemala de la Asunción.

Gonzales, R. (2017). Detección del Liderazgo como Factor Detonante de un buen Clima Organizacional en Educación Media Superior. Atizapán de Zaragoza - México.

González, Y. (2015). Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Maracaibo - Venezuela.

Heras, B y Huamán, G (2015). "Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05.

Lázaro, L., Romero, R., & Saavedra, J. (2017). Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque. Lambayeque.

Melgar Esquivel, E. (2016). "Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en el Personal Administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Morales, E. (2016). Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de los Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana. Santiago de Chile.

Nanfuñay Chaflo, C. L. (2017). "Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional en Docentes de una Institucion Educativa Emblemática, Puente Piedra, Lima, 2017". Lima.

Polo, G., & Borja, A. (2016). Cultura organizacional en el contexto filosófico de las empresas del sector de la economía solidaria en Colombia. Colombia.

Rocha, T. (2011). El Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta Chosica, Lima. Chosica - Lima.

Sánchez Arango, G. (2015). Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n° 18 Los Olivo UGEL 2 - 2015. Lima.

#### 7.4 Fuentes electrónicas

<https://www.sineace.gob.pe/>

<https://www.sunedu.gob.pe/>

<https://www.unab.edu.pe>

<http://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>

<https://www.gestiopolis.com/teoria-del-trabajo-en-equipo/>



**ANEXOS**  
Anexo A  
Matriz de Consistencia

| <b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>  |  |   |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
|--|--|---|---|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------|--|----------------------------------|------------------------|---|--|
| <b>Título:</b> “Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018”.   |  |   |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| <b>Autora:</b> Lic. María Susy Panta Meza.   |  |   |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPOTESIS   | VARIABLES E INDICADORES   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| <p><b>Problema Principal:</b><br/>¿Cómo se relaciona el Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b><br/>¿Cómo se relaciona el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018?</p>  | <p><b>Objetivo General:</b><br/>Determinar la relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b><br/>Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> <p>Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> | <p><b>Hipótesis General:</b><br/>Existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b><br/>Existe relación entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> <p>Existe relación entre el Liderazgo Coach con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> <p>Existe relación entre el Liderazgo Democrático con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Político de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018.</p> | <p><b>Variable 1: Liderazgo Implicancia del Liderazgo en una entidad pública de educación superior</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Ítems</th> <th style="text-align: center;">Niveles o Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">I. Líder Visionario</td> <td>- Visión<br/>- Motivación</td> <td>Dimensión 1:<br/>1, 2, 3, 4, 5, 6,</td> <td rowspan="3" style="vertical-align: top;">Niveles y rangos enmarcados en las propuestas de la escala de Likert de acuerdo a los indicadores que se identificarán.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">II. Líder Coach</td> <td>- Aprendizaje continuo<br/>- Compromiso</td> <td>Dimensión 2:<br/>7,8, 9, 10,11,12</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">III. Líder Democrático</td> <td>- Capacidad de convocatoria<br/>- Trabajo interdisciplinario</td> <td>Dimensión 3:<br/>13,14, 15, 16, 17, 18,</td> </tr> </tbody> </table> | Dimensiones | Indicadores | Ítems            | Niveles o Rangos | I. Líder Visionario     | - Visión<br>- Motivación          | Dimensión 1:<br>1, 2, 3, 4, 5, 6, | Niveles y rangos enmarcados en las propuestas de la escala de Likert de acuerdo a los indicadores que se identificarán. | II. Líder Coach               | - Aprendizaje continuo<br>- Compromiso | Dimensión 2:<br>7,8, 9, 10,11,12 | III. Líder Democrático | - Capacidad de convocatoria<br>- Trabajo interdisciplinario | Dimensión 3:<br>13,14, 15, 16, 17, 18, |
|  |  |   | Dimensiones   | Indicadores | Ítems       | Niveles o Rangos |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| I. Líder Visionario  | - Visión<br>- Motivación   | Dimensión 1:<br>1, 2, 3, 4, 5, 6,   | Niveles y rangos enmarcados en las propuestas de la escala de Likert de acuerdo a los indicadores que se identificarán.   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| II. Líder Coach  | - Aprendizaje continuo<br>- Compromiso   | Dimensión 2:<br>7,8, 9, 10,11,12  |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| III. Líder Democrático   | - Capacidad de convocatoria<br>- Trabajo interdisciplinario  | Dimensión 3:<br>13,14, 15, 16, 17, 18,  |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| <p><b>Variable 2: Cultura Organizacional Implicancia de la Cultura Organizacional en una entidad pública de educación superior</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Ítems</th> <th style="text-align: center;">Niveles o Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">IV. Calidad de Servicio</td> <td>- Confiabilidad<br/>- Satisfacción</td> <td>Dimensión 1:<br/>1, 2, 3, 4, 5, 6,</td> <td rowspan="3" style="vertical-align: top;">Niveles y rangos enmarcados en las propuestas de la escala de Likert de acuerdo a los indicadores que se identificarán.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">V. Relaciones Interpersonales</td> <td>- Adaptación<br/>- Valores</td> <td>Dimensión 2:<br/>7,8, 9, 10,11,12</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">VI. Políticas</td> <td>- Procedimientos<br/>- Reglamentos</td> <td>Dimensión 3:<br/>13,14, 15, 16, 17, 18,</td> </tr> </tbody> </table> |  |   |   | Dimensiones | Indicadores | Ítems            | Niveles o Rangos | IV. Calidad de Servicio | - Confiabilidad<br>- Satisfacción | Dimensión 1:<br>1, 2, 3, 4, 5, 6, | Niveles y rangos enmarcados en las propuestas de la escala de Likert de acuerdo a los indicadores que se identificarán. | V. Relaciones Interpersonales | - Adaptación<br>- Valores              | Dimensión 2:<br>7,8, 9, 10,11,12 | VI. Políticas          | - Procedimientos<br>- Reglamentos                           | Dimensión 3:<br>13,14, 15, 16, 17, 18, |
| Dimensiones  | Indicadores  | Ítems   | Niveles o Rangos  |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| IV. Calidad de Servicio  | - Confiabilidad<br>- Satisfacción  | Dimensión 1:<br>1, 2, 3, 4, 5, 6,   | Niveles y rangos enmarcados en las propuestas de la escala de Likert de acuerdo a los indicadores que se identificarán.   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| V. Relaciones Interpersonales  | - Adaptación<br>- Valores  | Dimensión 2:<br>7,8, 9, 10,11,12  |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |
| VI. Políticas  | - Procedimientos<br>- Reglamentos  | Dimensión 3:<br>13,14, 15, 16, 17, 18,  |   |             |             |                  |                  |                         |                                   |                                   |   |                               |  |                                  |                        |   |  |

Anexo B

Formato de Juicio de Experto 1



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO INFORMANTE  | GRADO ACADÉMICO | CARGO E INSTITUCIÓN | NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| CLAROS GUERREDO<br>EDITH MERYLUZ  | MAESTRO         | DOCENTE             | ENCUESTA                             | María Susy Panta Meza |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca año 2018. |                 |                     |                                      |                       |

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES        | CRITERIOS  | DEFICIENTE<br>De 00 a 20 |    | REGULAR<br>De 21 a 40 |    |    |    | BUENA<br>De 41 a 60 |    |    |    | MUY BUENA<br>De 61 a 80 |    |    |    | EXCELENTE<br>De 81 a 100 |    |    |    |    |     |
|--------------------|--|--------------------------|----|-----------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|-----|
|                    |  | 00                       | 06 | 11                    | 16 | 21 | 26 | 31                  | 36 | 41 | 46 | 51                      | 56 | 61 | 66 | 71                       | 76 | 81 | 86 | 91 | 96  |
|                    |  | 05                       | 10 | 15                    | 20 | 25 | 30 | 35                  | 40 | 45 | 50 | 55                      | 60 | 65 | 70 | 75                       | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. Claridad        | Los items están formulados con un lenguaje apropiado y comprensible                  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 2. Objetividad     | Esta expresado en conductas observables  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 3. Organización    | Existe una organización lógica en la redacción de los items.                         |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 4. Suficiencia     | Los items son suficientes para la medición de los indicadores en estudio.            |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 5. Intencionalidad | Los items son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir           |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 6. Coherencia      | Hay coherencia entre las variables e indicadores                                     |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 7. Consistencia    | Los items están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema de estudio. |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 8. Viabilidad      | Es posible su aplicación y ejecución.  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

APLICAR EL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

|                       |    |  |           |
|-----------------------|----|--|-----------|
| Puntaje (De 00 a 100) | 85 | Calificación (De Deficiente a Excelente) | EXCELENTE |
|-----------------------|----|--|-----------|

| LUGAR Y FECHA | D.N.I.   | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | TELÉFONO  |
|---------------|----------|------------------------------|-----------|
| 14/03/2019    | 15742346 |                              | 947021272 |

Anexo C

Formato de Juicio de Experto 2



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
 FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO INFORMANTE  | GRADO ACADÉMICO | CARGO E INSTITUCIÓN | NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Albires Infantes Johnny   | Doctor          | Docente             | ENCUESTA                             | María Susy Panta Meza |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca año 2018. |                 |                     |                                      |                       |

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES        | CRITERIOS  | DEFICIENTE<br>De 00 a 20 |    | REGULAR<br>De 21 a 40 |    |    |    | BUENA<br>De 41 a 60 |    |    |    | MUY BUENA<br>De 61 a 80 |    |    |    | EXCELENTE<br>De 81 a 100 |    |    |    |    |     |
|--------------------|--|--------------------------|----|-----------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|-----|
|                    |  | 00                       | 06 | 11                    | 16 | 21 | 26 | 31                  | 36 | 41 | 46 | 51                      | 56 | 61 | 66 | 71                       | 76 | 81 | 86 | 91 | 96  |
|                    |  | 05                       | 10 | 15                    | 20 | 25 | 30 | 35                  | 40 | 45 | 50 | 55                      | 60 | 65 | 70 | 75                       | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. Claridad        | Los items están formulados con un lenguaje apropiado y comprensible                  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 2. Objetividad     | Esta expresado en conductas observables  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 3. Organización    | Existe una organización lógica en la redacción de los items.                         |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 4. Suficiencia     | Los items son suficientes para la medición de los indicadores en estudio.            |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 5. Intencionalidad | Los items son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir           |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 6. Coherencia      | Hay coherencia entre las variables e indicadores                                     |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 7. Consistencia    | Los items están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema de estudio. |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |
| 8. Viabilidad      | Es posible su aplicación y ejecución.  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    |    | X   |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

APLICAR EL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

|                       |    |  |           |
|-----------------------|----|--|-----------|
| Puntaje (De 00 a 100) | 85 | Calificación (De Deficiente a Excelente) | EXCELENTE |
|-----------------------|----|--|-----------|

| LUGAR Y FECHA | D.N.I.   | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | TELÉFONO  |
|---------------|----------|------------------------------|-----------|
| 12/03/2019    | 18067237 | <i>[Firma]</i>               | 949394436 |

Anexo D

Formato de Juicio de Experto 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**  
**FICHA DE OPINION DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO INFORMANTE  | GRADO ACADÉMICO | CARGO E INSTITUCIÓN | NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Rodríguez Lopez<br>Guido Germán   | Magister        | Docente             | ENCUESTA                             | María Susy Panta Meza |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca año 2018. |                 |                     |                                      |                       |

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

| INDICADORES        | CRITERIOS  | DEFICIENTE<br>De 00 a 20 |    | REGULAR<br>De 21 a 40 |    |    |    | BUENA<br>De 41 a 60 |    |    |    | MUY BUENA<br>De 61 a 80 |    |    |    | EXCELENTE<br>De 81 a 100 |    |    |    |    |     |
|--------------------|--|--------------------------|----|-----------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|-----|
|                    |  | 00                       | 06 | 11                    | 16 | 21 | 26 | 31                  | 36 | 41 | 46 | 51                      | 56 | 61 | 66 | 71                       | 76 | 81 | 86 | 91 | 96  |
|                    |  | 05                       | 10 | 15                    | 20 | 25 | 30 | 35                  | 40 | 45 | 50 | 55                      | 60 | 65 | 70 | 75                       | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. Claridad        | Los ítems están formulados con un lenguaje apropiado y comprensible                  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 2. Objetividad     | Esta expresado en conductas observables  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 3. Organización    | Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.                         |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 4. Suficiencia     | Los ítems son suficientes para la medición de los indicadores en estudio.            |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 5. Intencionalidad | Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir           |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 6. Coherencia      | Hay coherencia entre las variables e indicadores                                     |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 7. Consistencia    | Los ítems están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema de estudio. |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |
| 8. Viabilidad      | Es posible su aplicación y ejecución.  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |    |    |     |

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

APLICAR EL INSTRUMENTO

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN**

|                       |    |  |           |
|-----------------------|----|--|-----------|
| Puntaje (De 00 a 100) | 85 | Calificación (De Deficiente a Excelente) | EXCELENTE |
|-----------------------|----|--|-----------|

| LUGAR Y FECHA | D.N.I.   | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | TELÉFONO  |
|---------------|----------|------------------------------|-----------|
| 15-03-19      | 15710259 |                              | 943605016 |

Anexo E

Formato de Juicio de Experto 4



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO INFORMANTE  | GRADO ACADÉMICO | CARGO E INSTITUCIÓN | NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| DE LOS SANTOS GARCIA<br>JUAN CARLOS   | DT. - FUGAVIDA. | DOCENTE             | ENCUESTA                             | María Susy Panta Meza |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca año 2018. |                 |                     |                                      |                       |

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES        | CRITERIOS  | DEFICIENTE<br>De 00 a 20 |    |    |    | REGULAR<br>De 21 a 40 |    |    |    | BUENA<br>De 41 a 60 |    |    |    | MUY BUENA<br>De 61 a 80 |    |    |    | EXCELENTE<br>De 81 a 100 |    |    |     |
|--------------------|--|--------------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|-----|
|                    |  | 00                       | 06 | 11 | 16 | 21                    | 26 | 31 | 36 | 41                  | 46 | 51 | 56 | 61                      | 66 | 71 | 76 | 81                       | 86 | 91 | 96  |
|                    |  | 05                       | 10 | 15 | 20 | 25                    | 30 | 35 | 40 | 45                  | 50 | 55 | 60 | 65                      | 70 | 75 | 80 | 85                       | 90 | 95 | 100 |
| 1. Claridad        | Los items están formulados con un lenguaje apropiado y comprensible                  |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 2. Objetividad     | Esta expresado en conductas observables  |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 3. Organización    | Existe una organización lógica en la redacción de los items.                         |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 4. Suficiencia     | Los items son suficientes para la medición de los indicadores en estudio.            |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 5. Intencionalidad | Los items son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir           |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 6. Coherencia      | Hay coherencia entre las variables e indicadores                                     |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 7. Consistencia    | Los items están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema de estudio. |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 8. Viabilidad      | Es posible su aplicación y ejecución.  |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

APLICAR EL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

|                       |    |  |           |
|-----------------------|----|--|-----------|
| Puntaje (De 00 a 100) | 85 | Calificación (De Deficiente a Excelente) | EXCELENTE |
|-----------------------|----|--|-----------|

| LUGAR Y FECHA     | D.N.I.   | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | TELÉFONO  |
|-------------------|----------|------------------------------|-----------|
| HUACHO, 15-MAR-19 | 15741130 |                              | 967915280 |

Anexo F

Formato de Juicio de Experto 5



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO INFORMANTE  | GRADO ACADÉMICO | CARGO E INSTITUCIÓN | NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| COLMANES ROSALES  | DOCTOR          | DOCENTE             | ENCUESTA                             | María Susy Panta Meza |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca año 2018. |                 |                     |                                      |                       |

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES        | CRITERIOS  | DEFICIENTE<br>De 00 a 20 |    | REGULAR<br>De 21 a 40 |    |    |    | BUENA<br>De 41 a 60 |    |    |    | MUY BUENA<br>De 61 a 80 |    |    |    | EXCELENTE<br>De 81 a 100 |    |    |    |    |     |
|--------------------|--|--------------------------|----|-----------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|-----|
|                    |  | 00                       | 06 | 11                    | 16 | 21 | 26 | 31                  | 36 | 41 | 46 | 51                      | 56 | 61 | 66 | 71                       | 76 | 81 | 86 | 91 | 96  |
|                    |  | 05                       | 10 | 15                    | 20 | 25 | 30 | 35                  | 40 | 45 | 50 | 55                      | 60 | 65 | 70 | 75                       | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. Claridad        | Los items están formulados con un lenguaje apropiado y comprensible                  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 2. Objetividad     | Esta expresado en conductas observables  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 3. Organización    | Existe una organización lógica en la redacción de los items.                         |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 4. Suficiencia     | Los items son suficientes para la medición de los indicadores en estudio.            |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 5. Intencionalidad | Los items son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir           |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 6. Coherencia      | Hay coherencia entre las variables e indicadores                                     |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 7. Consistencia    | Los items están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema de estudio. |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |
| 8. Viabilidad      | Es posible su aplicación y ejecución.  |                          |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    |    |    | X  |     |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

APLICAR EL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

|                       |    |  |           |
|-----------------------|----|--|-----------|
| Puntaje (De 00 a 100) | 85 | Calificación (De Deficiente a Excelente) | EXCELENTE |
|-----------------------|----|--|-----------|

| LUGAR Y FECHA         | D.N.I.   | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | TELÉFONO  |
|-----------------------|----------|------------------------------|-----------|
| HUACHO, 15 MARZO 2019 | 15623576 | <i>Colmanes Rosales</i>      | 996795158 |

Anexo G

Formato de Juicio de Experto 6



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO INFORMANTE  | GRADO ACADÉMICO | CARGO E INSTITUCIÓN | NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Quispe Soto<br>Eddy Ivan  | Maestro         | Docente             | Encuesta                             | María Susy Panta Meza |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca año 2018. |                 |                     |                                      |                       |

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES        | CRITERIOS  | DEFICIENTE<br>De 00 a 20 |    |    |    | REGULAR<br>De 21 a 40 |    |    |    | BUENA<br>De 41 a 60 |    |    |    | MUY BUENA<br>De 61 a 80 |    |    |    | EXCELENTE<br>De 81 a 100 |    |    |     |
|--------------------|--|--------------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|-----|
|                    |  | 00                       | 06 | 11 | 16 | 21                    | 26 | 31 | 36 | 41                  | 46 | 51 | 56 | 61                      | 66 | 71 | 76 | 81                       | 86 | 91 | 96  |
|                    |  | 05                       | 10 | 15 | 20 | 25                    | 30 | 35 | 40 | 45                  | 50 | 55 | 60 | 65                      | 70 | 75 | 80 | 85                       | 90 | 95 | 100 |
| 1. Claridad        | Los items están formulados con un lenguaje apropiado y comprensible                  |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 2. Objetividad     | Esta expresado en conductas observables  |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 3. Organización    | Existe una organización lógica en la redacción de los items.                         |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 4. Suficiencia     | Los items son suficientes para la medición de los indicadores en estudio.            |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 5. Intencionalidad | Los items son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir           |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 6. Coherencia      | Hay coherencia entre las variables e indicadores                                     |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 7. Consistencia    | Los items están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema de estudio. |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |
| 8. Viabilidad      | Es posible su aplicación y ejecución.  |                          |    |    |    |                       |    |    |    |                     |    |    |    |                         |    |    |    |                          |    | X  |     |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

APLICAR EL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

|                       |    |  |           |
|-----------------------|----|--|-----------|
| Puntaje (De 00 a 100) | 85 | Calificación (De Deficiente a Excelente) | EXCELENTE |
|-----------------------|----|--|-----------|

| LUGAR Y FECHA            | D.N.I.   | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | TELÉFONO  |
|--------------------------|----------|------------------------------|-----------|
| Huacho, 16 de marzo 2019 | 15760232 |                              | 994530360 |

Anexo H

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Estimados Colaboradores, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de: **Liderazgo**. Le pido a su colaboración y que usted responda con sinceridad, considerando que su respuesta será de gran ayuda a la presente investigación.

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario es anónimo.

- Lea detenidamente cada ítem.
- Cada uno tiene cinco posibles respuestas.
- Marque con una "X" la respuesta que considere correcta en un solo recuadro y que, según a su opinión mejor refleje o describa el liderazgo en la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca.
- La escala de calificación es la siguiente:

|   |   |              |
|---|---|--------------|
| 1 | = | Nunca        |
| 2 | = | Casi nunca   |
| 3 | = | Normalmente  |
| 4 | = | Casi siempre |
| 5 | = | Siempre      |

**I. Datos Generales:**

**Sexo:** Masculino  Femenino

**Condición laboral:** Nombrado  Contratado

**Categoría:** Auxiliar  Asociado  Principal

**Dedicación:** T. P.  T. C.  D.E.

**Años de servicio:** Un año  Dos años  De tres años a más

| Nº | Items  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
|    | <b>Visión</b>  |   |   |   |   |   |
| 1  | ¿Su Responsable directo muestra con la visión de la universidad? (Entiéndase por visión el objetivo que se quiere lograr, lo que se quiere conseguir, a dónde se quiere llegar a largo plazo.) |   |   |   |   |   |
| 2  | ¿Siente que le comunica, inspira y consigue que usted se involucre con la visión de la universidad?  |   |   |   |   |   |
| 3  | ¿Le es fácil identificar los objetivos de la universidad?  |   |   |   |   |   |
|    | <b>Motivación</b>  |   |   |   |   |   |
| 4  | ¿Su Responsable directo le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?  |   |   |   |   |   |

|                                    |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 5                                  | ¿Le expresa reconocimiento y agradecimiento por su esfuerzo y por los resultados obtenidos?                                  |  |  |  |  |  |
| 6                                  | ¿Le demuestra respeto y valora las sugerencias del equipo de trabajo?  |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Aprendizaje continuo</b>  |  |  |  |  |  |
| 7                                  | ¿Considera que su responsable directo está abierto a la innovación, a puntos de vista novedosos y creativos?                 |  |  |  |  |  |
| 8                                  | ¿Promueve actividades de capacitación periódica para su equipo de trabajo?   |  |  |  |  |  |
| 9                                  | ¿Le delega responsabilidades proporcionándole apoyo y orientación?   |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Compromiso</b>  |  |  |  |  |  |
| 10                                 | ¿Cree que su responsable directo se esfuerza lo necesario para el logro de los objetivos?                                    |  |  |  |  |  |
| 11                                 | ¿Le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?  |  |  |  |  |  |
| 12                                 | ¿Se identifica con la visión de la universidad?  |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Capacidad de convocatoria</b>   |  |  |  |  |  |
| 13                                 | ¿Considera a su responsable directo es un buen líder?  |  |  |  |  |  |
| 14                                 | ¿Cree usted que lo conduce claramente hacia el logro de los objetivos?   |  |  |  |  |  |
| 15                                 | ¿Percibe usted sus indicaciones con la sensación de seguir un mandato, una orden?  |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Trabajo interdisciplinario</b>  |  |  |  |  |  |
| 16                                 | ¿Considera que su responsable directo promueve el trabajo con integrantes de diferentes competencias?                        |  |  |  |  |  |
| 17                                 | ¿Establece relaciones simétricas y recíprocas entre los miembros del equipo, donde todos asumen similares responsabilidades? |  |  |  |  |  |
| 18                                 | ¿Aprovecha y potencia las diversas capacidades de su equipo de trabajo en la Escuela?  |  |  |  |  |  |
| <b>Gracias por su colaboración</b> |  |  |  |  |  |  |

Anexo I

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimados Colaboradores, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de: **Cultura Organizacional**. Le pido a su colaboración y que usted responda con sinceridad, considerando que su respuesta será de gran ayuda a la presente investigación.

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario es anónimo.

- Lea detenidamente cada ítem.
- Cada uno tiene cinco posibles respuestas.
- Marque con una "X" la respuesta que considere correcta en un solo recuadro y que, según a su opinión mejor refleje o describa el liderazgo en la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca.
- La escala de calificación es la siguiente:

|   |   |              |
|---|---|--------------|
| 1 | = | Nunca        |
| 2 | = | Casi nunca   |
| 3 | = | Normalmente  |
| 4 | = | Casi siempre |
| 5 | = | Siempre      |

**I. Datos Generales:**

- Sexo:** Masculino  Femenino
- Condición laboral:** Nombrado  Contratado
- Categoría:** Auxiliar  Asociado  Principal
- Dedicación:** T. P.  T. C.  D.E.
- Años de servicio:** Un año  Dos años  De tres años a más

**II. :**

| Nº | Items   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
|    | <b>Confiabilidad</b>  |   |   |   |   |   |
| 1  | ¿Considera que a partir del licenciamiento UNAB es más exigente para con en el servicio que brindan sus docentes? |   |   |   |   |   |
| 2  | ¿Considera que la labor que realizas como docente aporta a la confiabilidad de la universidad?                    |   |   |   |   |   |
| 3  | ¿Cree usted que los alumnos perciben a la UNAB como una organización confiable?                                   |   |   |   |   |   |
|    | <b>Satisfacción</b>   |   |   |   |   |   |

|                                    |   |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 4                                  | ¿Considera que las condiciones básicas de calidad que le permitieron el licenciamiento a su organización satisfacen al alumno?  |  |  |  |  |  |
| 5                                  | ¿Considera que la labor que realizas como docente satisface las necesidades del alumno?   |  |  |  |  |  |
| 6                                  | ¿Considera que su organización vela por el bienestar de los alumnos?  |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Adaptación</b>   |  |  |  |  |  |
| 7                                  | Utilizo las herramientas que la institución proporciona para realizar mi labor docente.   |  |  |  |  |  |
| 8                                  | Propongo proyectos que aportan a la consecución de los objetivos de la institución  |  |  |  |  |  |
| 9                                  | ¿Reconoces a su organización como un buen lugar para trabajar?  |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Valores</b>  |  |  |  |  |  |
| 10                                 | ¿Son claramente percibidos los valores institucionales?   |  |  |  |  |  |
| 11                                 | ¿Están los valores de la organización alineados con los que usted considera importantes para tu vida?                           |  |  |  |  |  |
| 12                                 | ¿Considera que las relaciones interpersonales en su organización son propicias para el adecuado desarrollo de su labor docente? |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Reglamentos</b>  |  |  |  |  |  |
| 13                                 | ¿Conoce el reglamento académico de la universidad? (estatuto)   |  |  |  |  |  |
| 14                                 | ¿Aplica el reglamento docente en la ejecución de sus labores?   |  |  |  |  |  |
| 15                                 | ¿Respeto el reglamento del estudiante en la ejecución de sus labores?   |  |  |  |  |  |
|                                    | <b>Procedimientos</b>   |  |  |  |  |  |
| 16                                 | ¿Sigue los procedimientos académicos a seguir según las normas de su institución?   |  |  |  |  |  |
| 17                                 | ¿Cumple los procedimientos que la institución establece para la ejecución de su labor docente?                                  |  |  |  |  |  |
| 18                                 | ¿Aplica el proceso de enseñanza y de evaluación al alumno que estable su institución?   |  |  |  |  |  |
| <b>Gracias por su colaboración</b> |   |  |  |  |  |  |

Anexo K

Matriz de Datos 01

| Código | Liderazgo        |   |   |   |   |   |    |       |             |   |   |    |    |    |    |       |                   |    |    |    |    |    |    | ST1   | V1 |       |
|--------|------------------|---|---|---|---|---|----|-------|-------------|---|---|----|----|----|----|-------|-------------------|----|----|----|----|----|----|-------|----|-------|
|        | Líder visionario |   |   |   |   |   |    |       | Líder Coach |   |   |    |    |    |    |       | Líder democrático |    |    |    |    |    |    |       |    |       |
|        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | S1 | D1    | 7           | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | S2 | D2    | 13                | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | S3 |       |    | D3    |
| 1      | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 2      | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 3      | 3                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8  | Bajo  | 3           | 1 | 1 | 2  | 1  | 2  | 10 | Bajo  | 3                 | 4  | 4  | 2  | 1  | 2  | 16 | Medio | 34 | Bajo  |
| 4      | 3                | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | Medio | 3           | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 3                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 43 | Medio |
| 5      | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 6      | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 7      | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 8      | 3                | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | Medio | 3           | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 3                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 43 | Medio |
| 9      | 3                | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 12 | Bajo  | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 48 | Medio |
| 10     | 3                | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 20 | Medio | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 20 | Medio | 3                 | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 17 | Medio | 57 | Medio |
| 11     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 12     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 13     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | Alto  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 5  | 22 | Alto  | 3                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 25 | Alto  | 76 | Alto  |
| 14     | 2                | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 20 | Medio | 3                 | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 17 | Medio | 55 | Medio |
| 15     | 3                | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 10 | Bajo  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 62 | Medio |
| 16     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 17     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | Alto  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 5  | 22 | Alto  | 3                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 25 | Alto  | 76 | Alto  |
| 18     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 19     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 5 | 5 | 5  | 3  | 3  | 24 | Alto  | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 60 | Medio |
| 20     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 21     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 22     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | Alto  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 5  | 22 | Alto  | 3                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 25 | Alto  | 76 | Alto  |
| 23     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 24     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 25     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 5 | 5  | 5  | 3  | 24 | Alto  | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 60 | Medio |
| 26     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 27     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 28     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | Alto  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 5  | 22 | Alto  | 3                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 25 | Alto  | 76 | Alto  |
| 29     | 3                | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3           | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 3                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 46 | Medio |
| 30     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 31     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | Alto  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 5  | 22 | Alto  | 3                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 25 | Alto  | 76 | Alto  |
| 32     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 33     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 34     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 35     | 3                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8  | Bajo  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 20 | Medio | 3                 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 8  | Bajo  | 36 | Bajo  |
| 36     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 37     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 38     | 3                | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3           | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 3                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 46 | Medio |
| 39     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 12 | Bajo  | 48 | Medio |
| 40     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 41     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 42     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | Alto  | 3           | 1 | 4 | 4  | 4  | 5  | 22 | Alto  | 3                 | 1  | 4  | 4  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 73 | Alto  |
| 43     | 3                | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3           | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 3                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 13 | Bajo  | 46 | Medio |
| 44     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 45     | 2                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7  | Bajo  | 3           | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 8  | Bajo  | 3                 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 8  | Bajo  | 23 | Bajo  |
| 46     | 3                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8  | Bajo  | 3           | 1 | 1 | 2  | 1  | 2  | 10 | Bajo  | 3                 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 10 | Bajo  | 28 | Bajo  |
| 47     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |
| 48     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 49     | 3                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | Medio | 3           | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | Medio | 54 | Medio |
| 50     | 3                | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 26 | Alto  | 3           | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 3                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 26 | Alto  | 78 | Alto  |

Anexo L

Matriz de Datos 02

| Código | Cultura Organizacional |   |   |   |   |   |    |       |                            |   |   |    |    |    |    |       |          |    |    |    |    |    |    |       | V2   |       |      |
|--------|------------------------|---|---|---|---|---|----|-------|----------------------------|---|---|----|----|----|----|-------|----------|----|----|----|----|----|----|-------|------|-------|------|
|        | Calidad de Servicio    |   |   |   |   |   |    |       | Relaciones Interpersonales |   |   |    |    |    |    |       | Política |    |    |    |    |    |    |       |      | ST2   |      |
|        | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | S4 | D4    | 7                          | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | S5 | D5    | 13       | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | S6 | D6    |      |       |      |
| 1      | 2                      | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | Bajo  | 1                          | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 11 | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 12 | Bajo  | 35   | Bajo  |      |
| 2      | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 3      | 2                      | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 11 | Bajo  | 1                          | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 9  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11    | Bajo | 31    | Bajo |
| 4      | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7  | Bajo  | 2                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 7  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11    | Bajo | 25    | Bajo |
| 5      | 2                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 20 | Medio | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 19 | Medio | 57   | Medio |      |
| 6      | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 7      | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 2  | 5  | 5  | 18 | Medio | 44   | Medio |      |
| 8      | 5                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 27 | Alto  | 2                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 7  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11 | Bajo  | 45   | Medio |      |
| 9      | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 1  | 1  | 5  | 13 | Bajo  | 39   | Bajo  |      |
| 10     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 1        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 36   | Bajo  |      |
| 11     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 12     | 2                      | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 16 | Medio | 1                          | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 24 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 27 | Alto  | 67   | Alto  |      |
| 13     | 2                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 2        | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 24 | Alto  | 70   | Alto  |      |
| 14     | 5                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 28 | Alto  | 1                          | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 9  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 14 | Medio | 51   | Medio |      |
| 15     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 16     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | Bajo  | 38   | Bajo  |      |
| 17     | 2                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 1        | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 68   | Alto  |      |
| 18     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 1  | 1  | 5  | 13 | Bajo  | 39   | Bajo  |      |
| 19     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 20 | Medio | 46   | Medio |      |
| 20     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 21     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 2  | 1  | 4  | 13 | Bajo  | 39   | Bajo  |      |
| 22     | 2                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 2        | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 24 | Alto  | 70   | Alto  |      |
| 23     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 24     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 16 | Medio | 42   | Medio |      |
| 25     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 19 | Medio | 45   | Medio |      |
| 26     | 2                      | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | Bajo  | 4                          | 2 | 4 | 4  | 4  | 4  | 22 | Alto  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 12 | Bajo  | 46   | Medio |      |
| 27     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 1  | 22 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 72   | Alto  |      |
| 28     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 1        | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 71   | Alto  |      |
| 29     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7  | Bajo  | 2                          | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 12 | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11 | Bajo  | 30   | Bajo  |      |
| 30     | 2                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 23 | Alto  | 1                          | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 16 | Medio | 2        | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 16 | Medio | 55   | Medio |      |
| 31     | 2                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 2        | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 24 | Alto  | 70   | Alto  |      |
| 32     | 2                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 20 | Medio | 1                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 19 | Medio | 45   | Medio |      |
| 33     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 1  | 22 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 72   | Alto  |      |
| 34     | 2                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 23 | Alto  | 1                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 16 | Medio | 45   | Medio |      |
| 35     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7  | Bajo  | 1                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 1        | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 10 | Bajo  | 23   | Bajo  |      |
| 36     | 2                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 20 | Medio | 1                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 5  | 5  | 18 | Medio | 44   | Medio |      |
| 37     | 2                      | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | Bajo  | 1                          | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 11 | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 12 | Bajo  | 35   | Bajo  |      |
| 38     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 39     | 2                      | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 11 | Bajo  | 1                          | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 9  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11 | Bajo  | 31   | Bajo  |      |
| 40     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7  | Bajo  | 2                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 7  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11 | Bajo  | 25   | Bajo  |      |
| 41     | 2                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 20 | Medio | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 19 | Medio | 57   | Medio |      |
| 42     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 43     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 2  | 5  | 5  | 18 | Medio | 44   | Medio |      |
| 44     | 5                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 27 | Alto  | 2                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 7  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 11 | Bajo  | 45   | Medio |      |
| 45     | 2                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8  | Bajo  | 1                          | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 18 | Medio | 2        | 2  | 2  | 1  | 1  | 5  | 13 | Bajo  | 39   | Bajo  |      |
| 46     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 1        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 6  | Bajo  | 36   | Bajo  |      |
| 47     | 2                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 25 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 26 | Alto  | 75   | Alto  |      |
| 48     | 2                      | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 16 | Medio | 1                          | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 24 | Alto  | 2        | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 27 | Alto  | 67   | Alto  |      |
| 49     | 2                      | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 24 | Alto  | 1                          | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 22 | Alto  | 2        | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 24 | Alto  | 70   | Alto  |      |
| 50     | 5                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 28 | Alto  | 1                          | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 9  | Bajo  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 14 | Medio | 51   | Medio |      |

---

**M(o) Carlos Alberto Bruno Romero**  
**ASESOR**

---

**M(o) Romero Ortiz Máximo**  
**PRESIDENTE**

---

**M(o) Arévalo Flores Henry Marcial**  
**SECRETARIO**

---

**M(o). Mandamiento Grados Eliseo Omar**  
**VOCAL**

