



**Vicerrectorado Académico
Escuela de Postgrado**

TESIS

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL
UNIVERSITARIO Y EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES
GERENCIALES DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA
ACADÉMICO PROFESIONAL DE FARMACIA Y BIOQUÍMICA DE
LA UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS”, SEDE LIMA, 2014**

Presentado por:

Mg. Jesús Antonio Hernández Canchari

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

Lima - Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, a mi esposa, a mi hijo
y demás familiares por el constante apoyo
en cumplir mis objetivos personales,
profesionales y familiares.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a San Judas Tadeo, quienes inspiraron la
guía espiritual a seguir.

A mis padres, por brindarme una buena formación.

A mi hijo y esposa por compartir cada momento de
mi vida y motivarme constantemente para cumplir con
mis objetivos.

A mis maestros que por medio de sus experiencias y
lecciones, influyeron en formarme como una persona
preparada y de bien para enfrentar los retos de la
vida, a todos ellos le dedico mi tesis.

RECONOCIMIENTO

Al Dr. Vitali Maya, por brindarme la oportunidad
de iniciarme en la docencia universitaria y
motivar en mí la investigación.

Al Dr. Javier Gómez, por el apoyo otorgado en el
desarrollo de mi tesis doctoral.

RESUMEN

La presente tesis denominado *Relación entre el clima organizacional universitario y el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014*, cuyo problema general es: ¿Cómo se relaciona el clima organizacional universitario con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014? Su finalidad, dado por su objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

Es una investigación de tipo básica, de nivel correlacional y de alcance descriptivo. Con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra se determinó que los datos de la muestra no provienen de una población normal, por ello se utilizó rho de Spearman para determinar la correlación de las variables y la significatividad bilateral para aceptar o rechazar la hipótesis. La muestra de 191 estudiantes del tercer al quinto año de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima. El instrumento de investigación utilizado fue el cuestionario a los estudiantes.

Los resultados obtenidos como el coeficiente de correlación de 0.648 y al obtenerse $p = 0.001002747 < \alpha = 0.01$, aceptándose la hipótesis general, existiendo correlación lineal entre el clima organizacional universitario y el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional; habilidades gerenciales; gestión institucional; liderazgo; trabajo en equipo

ABSTRACT

This study called *Relationship between the university organizational climate and the development of management skills students Academic Professional School of Pharmacy and Biochemistry, Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014*, the general problem is: How do you relate the University organizational climate with the development of management skills students Academic Professional School of Pharmacy and Biochemistry of the Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014? Its purpose, as its general objective: to determine the relationship between organizational climate university management skills of students of the Professional Academic School of Pharmacy and Biochemistry of the Universidad Alas Peruanas - sede - Lima, 2014.

It is a basic type research, correlational descriptive level and scope. With the Kolmogorov-Smirnov test it was determined that the sample data is not from a normal population, so we used Spearman's rho to determine the correlation of the variables and the bilateral significance to accept or reject the hypothesis. The sample of 191 students from third to fifth year of the Professional Academic School of Pharmacy and Biochemistry of the Universidad Alas Peruanas - sede - Lima. The research instrument used was the questionnaire to students.

The results obtained as the correlation coefficient of 0.648 and $p = 0.001002747$ obtained $<\alpha = 0.01$, accepting the general hypothesis, linear correlation exists between the university organizational climate and the development of managerial skills in students of the Professional Academic School Pharmacy and Biochemistry, Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

Key words: Organizational climate; management skills; institutional management; leadership; teamwork

RESUMO

Este estudo chamado *Relação entre o clima organizacional universidade eo desenvolvimento dos alunos habilidades de gestão acadêmica Escola Profissional de Farmácia e Bioquímica da Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014*, cujo problema geral é: Como se relaciona a clima organizacional universidade com o habilidades gestão de o alunos da Acadêmico Escola Profissional de Farmácia e Bioquímica da Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014? Sua finalidade, dada o seu objectivo geral: Determinar a relação entre o clima organizacional de universidade com gestão por competências dos alunos da Escola Profissional Acadêmico de Farmácia e Bioquímica da Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014

É uma investigação tipo básico, e nível correlação e do escopo descritivo. Com teste de Kolmogorov-Smirnov teste foi uma amostra foi para uma amostra é determinado que os dados de amostra não é a partir de uma população normal, portanto foi utilizado Rho de Spearman para determinar a correlação entre as variáveis e significado bilateral para aceitar ou rejeitar a hipótese. A mostra de 191 alunos do terceiro ao quinto ano da Escola Profissional Acadêmico de Farmácia e Bioquímica da Universidad Alas Peruanas - sede de Lima. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário a os alunos.

Os resultados obtidos como o coeficiente de correlação de 0,648 e $p = 0.001002747$ obtido $\alpha = 0,01$, aceitando a hipótese geral, existe correlação linear entre o clima organizacional universidade eo desenvolvimento de habilidades gerenciais em alunos da Escola Profissional Acadêmico Farmácia e Bioquímica da Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

Palavras-chave: clima organizacional; habilidades de gestão; gestão institucional; liderança; trabalho em equipe

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Reconocimiento	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xiv
Introducción.....	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	19
1.1. Descripción de la realidad problemática	19
1.2. Delimitación de la investigación.....	24
1.3. Problemas de investigación	26
1.3.1. Problema principal.....	26
1.3.2. Problemas secundarios.....	26
1.4. Objetivos de la investigación	27
1.4.1. Objetivo general	27
1.4.2. Objetivos específicos	27
1.5. Hipótesis y variables de la investigación	28
1.5.1. Hipótesis general.....	28
1.5.2. Hipótesis secundarias	28
1.5.3. Variables	29
1.5.4. Indicadores.....	29
1.6. Metodología de la investigación.....	30
1.6.1. Tipo, diseño y nivel de investigación	30
1.6.1.1. Tipo de investigación.....	30
1.6.1.2. Diseño de la investigación.....	31
1.6.1.3. Nivel de investigación.....	31

1.6.2. Método de investigación.....	32
1.6.3. Población y muestra de la investigación	37
1.6.3.1. Población.....	37
1.6.3.2. Muestra	38
1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
1.6.4.1. Técnicas	41
1.6.4.2. Instrumentos.....	41
1.6.5. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	41
1.6.5.1. Justificación.....	41
1.6.5.2. Importancia.....	42
1.6.5.3. Limitaciones	44
CAPÍTULO II. MARCO FILOSÓFICO	45
2.1 Fundamentación ontológica.....	45
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	50
3.1. Antecedentes de la investigación	50
3.1.1. Antecedentes internacionales	50
3.1.2. Antecedentes nacionales	55
3.2. Bases teóricas	59
3.2.1. Clima organizacional universitario.....	59
3.2.1.1. Definición de clima organizacional	59
3.2.1.2. Clima organizacional universitario	64
3.2.1.3. Componentes del clima organizacional universitario.....	65
3.2.2. Habilidades gerenciales	67
3.2.2.1. Definición de habilidades gerenciales	67
3.2.2.2. Comunicación.....	71
3.2.2.3. Gestión de cambio y desarrollo de la organización	79
3.2.2.4. Trabajo en equipo.....	83
3.2.2.5. Liderazgo.....	88
3.2.2.6. Gestión de personal	94
3.3. Definición de términos básicos	96

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	98
4.1. Análisis de tablas y gráficos.....	98
4.1.1. Estadísticos descriptivos según la variable: Clima organizacional universitario	98
4.1.2. Estadísticos descriptivos según la variable: Habilidades gerenciales	114
4.1.3. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del clima organizacional universitario	129
4.1.4. Estadísticos descriptivos las dimensiones de las Habilidades gerenciales	134
4.2. Constrastación de hipótesis.....	139
4.3. Discusión de resultados.....	147
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
ANEXOS	162
01 Matriz de Consistencia	159
02 Instrumento Recolección de Datos.....	160
03 Estudiantes: Resultados de rho de Spearman, de la hipótesis general.....	163
04 Estudiantes: Resultados de rho de Spearman, de la hipótesis específica 1 ..	164
05 Estudiantes: Resultados de rho de Spearman, de la hipótesis específica 2. .	164
06 Estudiantes: Resultados de rho de Spearman, de la hipótesis específica 3. .	165
07 Estudiantes: Resultados de rho de Spearman, de la hipótesis específica 4. .	165
08 Estudiantes: Resultados de rho de Spearman, de la hipótesis específica 5..	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Operacionalización de variables	29
Tabla 2.Estudiantes: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	32
Tabla 3. Valores rho de Spearman	34
Tabla 4. Población del estudio	36
Tabla 5. Estructura de la muestra por ciclo y año de estudio	38
Tabla 6. Composición de la muestra: Sexo, edad y actividad	38
Tabla 7. Dimensiones y variables del clima organizacional universitario	64
Tabla 8. Diferencias entre grupo y equipo	81
Tabla 9. La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)	95
Tabla 10. La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado	96
Tabla 11. El ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico	97
Tabla 12. Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad	98
Tabla 13. Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes	99
Tabla 14. La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades	100
Tabla 15. Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico	101
Tabla 16. La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes	102
Tabla 17. Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes	103
Tabla 18. Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores	104

Tabla 19. Los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos	105
Tabla 20. Los docentes y directivos de la Escuela son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios	106
Tabla 21. El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio	107
Tabla 22. Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables	108
Tabla 23. Existen circunstancias que motivan mi retraso académico	109
Tabla 24. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional la comunicación intergrupala es adecuada	110
Tabla 25. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se incentiva la comunicación horizontal	111
Tabla 26. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se practica la comunicación vertical	112
Tabla 27. La habilidad gerencial, competencia planificadora, es importante en la formación profesional	113
Tabla 28. La habilidad gerencial, competencia organizativa, es importante en la formación profesional	114
Tabla 29. La habilidad gerencial, competencia ejecutiva, es importante en la formación profesional	115
Tabla 30. La habilidad gerencial, competencia estratégica, es importante en la formación profesional	116
Tabla 31. Con el trabajo en equipo se mejora las actitudes	117
Tabla 32. Con el trabajo en equipo se logra la integración	118
Tabla 33. Con el trabajo en equipo se suman las sinergias	119
Tabla 34. El estilo de liderazgo perfila la habilidad gerencial del futuro profesional	120
Tabla 35. El desempeño gerencial perfila el liderazgo del futuro profesional	121

Tabla 36. El desarrollo del personal es relevante en la gestión de personal	122
Tabla 37. La evaluación en la gestión de recursos humanos debe ser una habilidad gerencial	123
Tabla 38. Estructurar costos es una habilidad gerencial	124
Tabla 39. Dimensión: Retos individuales	125
Tabla 40. Dimensión gestión institucional	126
Tabla 41. Dimensión interacción	127
Tabla 42. Dimensión cooperación	128
Tabla 43. Dimensión rendimiento institucional	129
Tabla 44. Dimensión comunicación	130
Tabla 45. Dimensión gestión del cambio y desarrollo de la organización	131
Tabla 46. Dimensión trabajo en equipo	132
Tabla 47. Dimensión liderazgo	133
Tabla 48. Dimensión gestión personal	134
Tabla 49. Correlación entre las variables: clima organizacional universitario y habilidades gerenciales	136
Tabla 50. Correlación entre las variables: retos individuales y habilidades gerenciales	137
Tabla 51. Correlación entre las variables: gestión institucional y habilidades gerenciales	138
Tabla 52. Correlación entre las variables: interacción y habilidades gerenciales	140
Tabla 53. Correlación entre las variables: cooperación y habilidades gerenciales	141
Tabla 54. Correlación entre las variables: rendimiento institucional y habilidades gerenciales	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dispersión de la data del clima organizacional y las habilidades gerenciales en la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica (Ítem 1 del cuestionario a los estudiantes)	33
Figura 2. Esquema del proceso de comunicación	69
Figura 3. Gestión de cambio y desarrollo organizacional	77
Figura 4. Comparación entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	80
Figura 5. Tres tipos de equipos	81
Figura 6. La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)	95
Figura 7. La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado	96
Figura 8. El ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico	97
Figura 9. Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad	98
Figura 10. Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes	99
Figura 11. La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades	100
Figura 12. Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico	101
Figura 13. La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes	102
Figura 14. Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes	103
Figura 15. Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores	104

Figura 16. Los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos	105
Figura 17. Los docentes y directivos de la Escuela son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios	106
Figura 18. El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio	107
Figura 19. Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables	108
Figura 20. Existen circunstancias que motivan mi retraso académico	109
Figura 21. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional la comunicación intergrupala es adecuada	110
Figura 22. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se incentiva la comunicación horizontal	111
Figura 23. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se practica la comunicación vertical	112
Figura 24. La habilidad gerencial, competencia planificadora, es importante la formación profesional	113
Figura 25. La habilidad gerencial, competencia organizativa, es importante en la formación profesional	114
Figura 26. La habilidad gerencial, competencia ejecutiva, es importante en la formación profesional	115
Figura 27. La habilidad gerencial, competencia estratégica, es importante en la formación profesional	116
Figura 28. Con el trabajo en equipo se mejora las actitudes	117
Figura 29. Con el trabajo en equipo se logra la integración	118
Figura 30. Con el trabajo en equipo se suman las sinergias	119
Figura 31. El estilo de liderazgo perfila la habilidad gerencial del futuro profesional	120
Figura 32. El desempeño gerencial perfila el liderazgo del futuro profesional	121
Figura 33. El desarrollo del personal es relevante en la gestión de personal	122

Figura 34. La evaluación en la gestión de recursos humanos debe ser una habilidad gerencial	123
Figura 35. Estructurar costos es una habilidad gerencial	124
Figura 36. Dimensión: Retos individuales	125
Figura 37. Dimensión gestión institucional	126
Figura 38. Dimensión interacción	127
Figura 39. Dimensión cooperación	128
Figura 40. Dimensión rendimiento institucional	129
Figura 41. Dimensión comunicación	130
Figura 42. Dimensión gestión del cambio y desarrollo de la organización	131
Figura 43. Dimensión trabajo en equipo	132
Figura 44. Dimensión liderazgo	133
Figura 45. Dimensión gestión personal	134

INTRODUCCIÓN

El mundo actual experimenta cambios acelerados, con transformaciones estructurales, creciente interdependencia globalizada en lo económico, político, comercial, tecnológico, social, produciendo modificaciones en todos los campos; advirtiéndose jóvenes más sensibles a los cambios y con una dimensión valorativa y actitudinal a construir sociedades más inclusivas, innovadoras y reflexivas. En esto último se tiene a los jóvenes universitarios que ante sociedades que les demanda ser más competitivos, más ejecutivos, es que las instituciones universitarias deben dar un clima organizacional que permitan un cabal desarrollo de las habilidades gerenciales de los jóvenes que están formando.

El clima organizacional brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano; el ambiente es percibido como el conjunto de percepciones de las normas, cultura, costumbres y modus operantes de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una institución. Por ello, el clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. Por lo que el clima organizacional en la universidad resulta un enfoque y una herramienta administrativa importante para que los retos personales, la gestión institucional, la interacción, la cooperación y el rendimiento institucional posibilite en los jóvenes que se están formando profesionalmente desarrollen las habilidades gerenciales, manifiestas en la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, gestión de personal y la gestión del cambio, tan necesarias y exigentes actualmente en el desenvolvimiento profesional.

El clima organizacional en las universidades se caracteriza por que en el mismo se involucran diferentes elementos estructurales, funcionales y personales de la organización que, integrados en un proceso dinámico, le confieren un estilo peculiar a la gestión de la gerencia en la institución. Al estudiar el clima organizacional se recomienda que se tomen en cuenta las prácticas internas y externas de la institución ya que, cada universidad posee características distintas; así como un conjunto complejo de factores, valores y actitudes que afectan las relaciones de las personas y la formación de los futuros profesionales.

De allí, que la presente investigación indaga la relación del clima organizacional universitario con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La humanidad en el siglo XXI está inmersa en la secuencia vertiginosa de profundos cambios económicos y sociales. Las transformaciones globales y regionales están marcando una transición turbulenta desde un contexto económico imprevisible, como la crisis económica internacional del 2008-2011, aun entorno inédito y desafiante marcado por la inestabilidad de los sucesos emergentes. En este contexto “la globalización de la economía y la necesidad de desarrollo económico y bienestar social de los pueblos empujan a los países a ser competitivos” (WEF, 2010: 3), a integrarse competitivamente a la economía mundial de creciente globalización. En principio, Salvat (2004) señala que “competitividad es la capacidad de competir” (p. 3574), por su parte la WEF¹ (2010) refiere que “la competitividad es la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma

¹ World Economic Forum - WEF (Foro Económico Mundial) es una organización internacional independiente sin ánimo de lucro; en su asamblea anual en Davos, Suiza se reúnen los principales líderes empresariales, líderes políticos mundiales, periodistas e intelectuales para estudiar los principales problemas que afronta el mundo: salud, economía y medio el ambiente.

sostenida en el largo plazo, en un contexto de competencia globalizada” (p. 4), por su parte Mathews (2009) en un sentido más lato refiere que:

A nivel institucional/empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter, el concepto de competitividad conlleva al concepto de “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización (p. 13).

Con esta definición que recoge la eficiencia y eficacia de las organizaciones, a nivel de los individuos se tiene que “ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones, en el mercado laboral, académico, etc.” (Mathews, 2009: 12). Esta competitividad, en el perfil profesional de los individuos, lo dan las universidades a través del clima organizacional y otros elementos concurrentes de la formación profesional universitaria. De modo, que la competitividad de los individuos, de las instituciones, de los países está dada por la educación y su proceso de capacitación continua.

La Educación es la piedra angular de una economía y, es la única forma de seguir creciendo y desarrollándose en una economía global que se reconfigura rápidamente hacia el aprovisionamiento de servicios y la producción de bienes.

En ello, el Índice de Competitividad Global (ICG) del World Economic Forum (Foro Económico Mundial) se basa en la evaluación de la información de 113 variables que las organiza en 12 pilares, los cuales están agrupados en tres aspectos centrales: (a) Requisitos básicos, (b) Factores que incrementan la eficiencia y (c) Factores de innovación y sofisticación. El Quinto Pilar del ICG se refiere a la Educación Superior y Entrenamiento en los siguientes términos:

Quinto Pilar: Educación Superior y Entrenamiento

Mano de obra mejor calificada se adapta de manera más fácil a cambios en el entorno, para las empresas esta mano de obra calificada y entrenada les ayuda a subir más rápido en la cadena de valor, sus trabajadores contarán con las habilidades necesarias para afrontar las necesidades cambiantes de una economía que evoluciona. (World Economic Forum, 2010: 5).

Es en este contexto, que la competitividad del país se debe estimular, entre otros aspectos, con un mejor apuntalamiento de la educación y formación profesional universitaria de tal forma que el capital humano esté acorde con las necesidades reales del país y en concordancia a las exigencias de las nuevas tecnologías.

De allí que el desarrollo, difusión y asimilación de los avances tecnológicos han dado lugar a cambios sociales, económicos, empresariales en el ámbito interno y externo del país, deviniendo en la demanda de capital humano competitivo, que el sistema educativo del país debe forjar. La mejora cuantitativa y cualitativa del conocimiento, base fundamental de la competitividad, pasa por exigir una mejor educación, tal como refiere la Unesco:

La educación deberá transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mejor de conocimientos teóricos y técnicos evolutivos, adaptados a la civilización cognitiva porque son las bases de las competencias del futuro. (Delors, 1996: 95).

A esta mejora de la calidad que puntualiza la UNESCO, la sociedad peruana no es ajena, donde la educación universitaria debe ser el catalizador del desarrollo económico, y ser el pilar fundamental de la formación del capital humano del país, que es, a su vez, depositaria y creadora de conocimientos. Además, a causa de la innovación y del progreso tecnológico, las economías exigen cada vez más competitividad a los profesionales de las universidades.

Actualmente, en las sociedades del mundo el recurso humano con formación académica universitaria -usufructuario de los recursos cognoscitivos- tienen cada día más importancia que los recursos

materiales como factor de desarrollo y eje de la mejora de la productividad y la innovación, relevando el rol de la educación y ponderando la trascendencia de la enseñanza superior y de las instituciones dedicadas a ella.

De allí, que la formación de los profesionales universitarios es un aspecto fundamental de la educación, dado que el futuro profesional para ser eficiente y eficaz en un marco de valores debe ser formado, entre otros elementos, dentro de un ambiente, clima organizacional y con docentes que les permita, además, ser competitivo dentro de instituciones universitarias débiles en su labor formativa, como se refiere Fachse “La Universidad latinoamericana se caracteriza por una docencia eminentemente teórico-academista muy poco vinculado con la práctica profesional y con la solución de problemas cruciales de su región y su país” (Fachse, 2006: 21).

Así, teniendo en cuenta que el docente universitario, como refiere Lazo (2006) es “un agente de desarrollo, de democratización, de renovación cultural y de servicio a la comunidad” (p. 60) no es ajeno a la realidad de la formación universitaria, es más, su rol, como formador de las futuras generaciones le exige proyectarse hacia el futuro para ser un facilitador de los aprendizajes, un constructor del éxito laboral de sus discípulos, ejerciendo una docencia estratégica. Para cuya consecución, los alumnos universitarios deben ser formados dentro de un clima organizacional universitario, donde el ambiente académico sea el aparente para formar futuros profesionales autónomos, hábiles de pensamiento, críticos, eficientes, eficaces, creativos, proactivos, productivos, éticos, con sentido de pertenencia, permanentemente actualizados y en todo sentido competitivos, rasgos característicos de ser competitivos, con habilidades gerenciales.

De manera que el clima organizacional universitario debe facilitar el desarrollo de las competencias profesionales de los estudiantes

universitarios. Pero, el docente debe tener, además, un rol de liderazgo que potencie las habilidades, desarrolle las competencias de los estudiantes (Castillo, 2009: 44-45).

Por ende, en una organización, como el claustro universitario peruano, demanda que el clima organizacional universitario debe ser sensible a las necesidades académicas y del medio, debiendo integrar las funciones de los docentes, la investigación y extensiones a las actividades de las Facultades y Escuelas Académicas de la Universidad, que son parte del clima organizacional universitario. De manera que “la gestión del clima organizacional académico, es la gestión de manera favorable para que todos los miembros que son parte de ella alcancen la máxima calidad y productividad en el trabajo” (Mujica y Pérez, 2007: 291), ello teniendo en cuenta que la docencia estratégica deben “buscar que el aprendizaje significativo de contenidos y el desarrollo de habilidades de pensamiento con el fin de que los estudiantes se conviertan en aprendices autosuficientes” (Tobón, 2006: 197) y, desde esta perspectiva, el énfasis está en que los estudiantes ejerciten estrategias que autorregulen su aprendizaje que oriente al futuro profesional, en el contexto del clima organizacional universitario con una visión gerencial, a forjar las habilidades gerenciales.

Dentro de las habilidades gerenciales, el liderazgo, por lo tanto, es fundamental en las organizaciones en general y en el aula en particular, donde la estrategia-liderazgo-enseñanza es relevante (Tichy, 2003: 226).

Y, en el entorno de la demanda por una mejor formación universitaria, con un perfil gerencial (habilidades) se debe asumir un nivel formativo de calidad teniendo en cuenta el clima organizacional. Sin embargo, aún es limitado el conocimiento de cómo es el clima organizacional universitario, cuyo contexto no está claramente definido, conceptualizado ni operacionalizado. De allí que es necesario abordar la

relación existente entre el clima organizacional universitario y las habilidades gerenciales.

En este contexto, en la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, es menester abordar el conocimiento de aspectos del clima organizacional universitario, tales como:

- Aspectos de la gestión institucional.
- La interacción organizacional.
- El logro de las metas, y objetivos institucionales.
- La cooperación laboral.
- Los logros académicos (habilidades gerenciales) en los estudiantes.

Por ello, en base a lo expuesto, la presente investigación tiene como objeto determinar el vínculo existente entre el clima organizacional universitario y el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, a fin de contribuir a verificar los aspectos constitutivos en la formación profesional de los estudiantes y que con su análisis, conclusiones y recomendaciones mejore el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, aspectos en los que estriba el planteamiento del problema que se formula.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

a. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, es decir en la provincia y departamento de Lima.

b. Delimitación social

La delimitación social está dada por los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima que participarán en la presente tesis, a quienes se les aplicó el instrumento de investigación por ser partícipes activos del clima organizacional universitario y el desarrollo de las habilidades gerenciales.

c. Delimitación temporal

La investigación del clima organizacional universitario y el desarrollo de las habilidades gerenciales en la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, se desarrolló en los meses de octubre-noviembre del 2014.

d. Delimitación conceptual

La tesis estudio se enfocó específicamente en el área de gestión de recursos humanos, teniendo como base los siguientes conceptos:

- ***Clima organizacional universitario.*** La gestión del clima organizacional es el compromiso y responsabilidad de los directivos universitarios de actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución. Para lograrlo hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gerencia universitaria incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales (Mujica y Pérez, 2007:298).
- ***Habilidades gerenciales.*** Es el conjunto habilidades y competencias que el gerente debe poseer para asumir las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión, evaluación dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la

autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos organizacionales (Martínez y Urribarrí, 2011: 164).

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema principal

¿Cómo se relaciona el clima organizacional universitario con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014?

1.3.2. Problemas secundarios

1. ¿Cuál es la relación de los retos individuales se relacionan con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?
2. ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?
3. ¿Cuál es la relación de la interacción con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?
4. ¿Cuál es la relación de la cooperación con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?

5. ¿Cuál es la relación del rendimiento institucional con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Establecer la relación entre los retos individuales con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
2. Determinar la relación entre la gestión institucional con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
3. Verificar que la relación entre la interacción con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
4. Comprobar que la cooperación se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional

de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

5. Determinar que el rendimiento institucional se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

1.5.2. Hipótesis secundarias

1. Los retos individuales se relacionan con las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
2. La gestión institucional se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
3. La interacción se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
4. La cooperación se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

5. El rendimiento institucional se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

1.5.3. Variables

Las variables identificadas son la variable independiente y la variable dependiente, las que se presentan a continuación:

Variable independiente

Clima organizacional universitario.

Variable dependiente

Habilidades gerenciales.

1.5.4. Indicadores

En la tabla 1 se detallan las variables, las dimensiones de las variables e indicadores.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
V. Independiente	Retos individuales	- Autorrealización
		- Formación de calidad
	Clima organizacional universitario	- Logros académicos
		- Formación en el tiempo planeado
		- Planificación
Gestión institucional	- Organización	
	- Las condiciones académicas	
V. Dependiente	- Los recursos académicos	
	- Los docentes	
	Interacción	- Aplicaciones interactivas
	- La comunicación	
Cooperación	- Involucramiento	
Rendimiento institucional	- Prestigio académico	
	- Deserción	
	- Retrazo académico	
Comunicación	- Comunicación intergrupala	
	- Comunicación horizontal	
Gestión del cambio y desarrollo de la organización	- Comunicación vertical	
	- Competencia planificadora	
	- Competencia organizativa	
Habilidades gerenciales	Competencia ejecutiva	
	- Competencia estratégica	
	Trabajo en equipo	- Actitudes
	- Integración	
Liderazgo	- Sinergías	
	- Estilo de liderazgo docente	
Gestión de personal	- Desempeño docente	
	- Desarrollo del personal	
	- Evaluación	
	- Costos	

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo, diseño y nivel de investigación

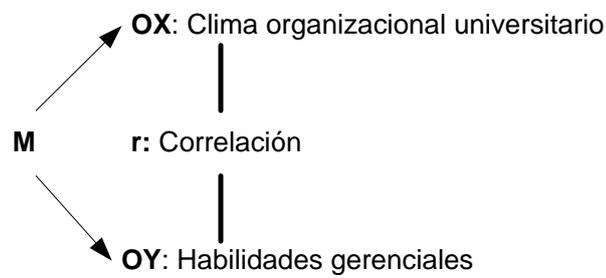
1.6.1.1. Tipo de investigación

En la presente tesis, es una investigación de tipo básica porque tiene como finalidad ampliar y profundizar el conocimiento de la relación existente entre el clima organizacional universitario y las habilidades gerenciales en los estudiantes a fin de sustentar las hipótesis de la tesis.

1.6.1.2. Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño descriptivo-correlacional, en tal sentido está orientada a evaluar la relación existente entre los resultados del clima organizacional universitario y las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima. Diseño que permitirá relacionar las variables de la tesis y determinar su significancia a través de los estadísticos de análisis de correlación.

El siguiente esquema correspondería a este tipo de diseño:



Donde:

M: Muestra de la tesis.

O: Observación de la variable

r : Relación entre las variables estudiadas.

1.6.1.3. Nivel de investigación

Es de nivel correlacional porque se buscará determinar el grado de relación existente entre el clima organizacional universitario y las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, aunque, también, es de alcance descriptivo porque recoge información de las variables de la tesis que describen el proceso de la docencia estratégica.

1.6.2. Método de investigación

En esta investigación se empleó los métodos siguientes:

- a. Hipotético deductivo.** El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

- b. El análisis.** Consiste en descomponer o separar las partes de un todo para conocer en detalle los elementos constitutivos del proceso de acreditación académica. En necesario señalar que el análisis descompone a los elementos del todo pero sin considerarlos por separado, o sea que siempre están relacionados entre sí.

De manera que con el método, las técnicas e instrumentos antes referidos, la información se procesó con el programa estadístico SPSS v. 22, para el tratamiento estadístico de la información. Con ello se:

- a. Tabuló la información, codificando y transfiriendo la información a una matriz de cálculo computarizado.
- b. Determinó la distribución de las frecuencias y su incidencia participativa (frecuencias).
- c. La información y tratamiento estadístico se presenta en tablas y gráficos estadísticos. De manera que la información obtenida en el trabajo de campo facilitó su interpretación y análisis.

El análisis se efectuó mediante el análisis unidimensional de la información obtenida, tendiente a sustentar las hipótesis.

Para la prueba de hipótesis se consideró que la presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, por lo tanto se tiene que medir las correlaciones de las variables (de sus indicadores que la

componen), es decir su asociación. Para este caso, las características de la data son las siguientes:

- a. Son variables cualitativas pero cuantificadas en cuanto a su frecuencia.
- b. La escala de medida de los indicadores son ordinales (en cuanto los participantes, los estudiantes), en los cuestionarios se han tenido que establecer relaciones de orden al escoger las alternativas de las afirmaciones que se les presentaba en cada ítem, como es “Muy satisfactoria” “Satisfactoria”, “Regular”, etc., que son medidas de orden).
- c. Para determinar si las variables clima organizacional universitario (dimensiones: retos individuales, gestión institucional, interacción, cooperación y rendimiento institucional) y habilidades gerenciales (dimensiones: comunicación, gestión del cambio y desarrollo de la organización, trabajo en equipo, liderazgo y gestión personal), tienen distribución normal, se aplicó el test de prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra ($n > 50$).

Planteo de Hipótesis

H: Los datos provienen de una población normal.

Regla de decisión

Se acepta hipótesis : Sig (bilateral) > 0.01

Se rechaza hipótesis : Sig (bilateral) < 0.01

Tabla 2. Estudiantes: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

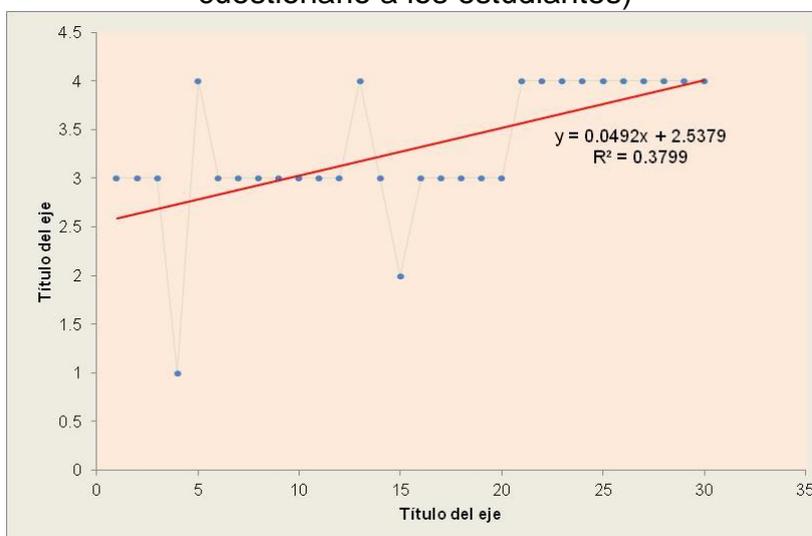
Variable	Dimensión	N	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintótica (bilateral)
Clima organizacional universitario	Retos individuales	191	5.4629883	0.0000000
	Gestión institucional	191	5.2025014	0.0011330
	Interacción	191	4.6670562	0.0003926
	Cooperación	191	4.3776264	0.0000006
	Rendimiento institucional	191	5.4629883	0.0075949
Habilidades gerenciales	Comunicación	191	5.0529627	0.0000450
	Gestión del cambio y	191	5.7343287	0.0000003
	Trabajo en equipo	191	6.1383246	0.0000151
	Liderazgo	191	5.8247756	0.0000014
	Gestión personal	191	5.7041798	0.0002192

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Como $p < \alpha = 0,01$, entonces se rechaza la hipótesis, entonces, los datos de la muestra no proviene de una población normal, por lo tanto la data se analizó con la estadística no paramétrica; siendo el nivel de medición de la variable sistema intranet, el ordinal, por ello se aplicó el índice de correlación de Spearman para la prueba de hipótesis.

- d. La distribución de la data del clima organizacional y las habilidades gerenciales de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica (Ítem 1 del cuestionario a los estudiantes) no es normal, tal como se observa en la figura 1.

Figura 1. Dispersión de la data del clima organizacional y las habilidades gerenciales en la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica (Ítem 1 del cuestionario a los estudiantes)



Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

- e. Las variables no están relacionadas linealmente (como es el caso del Ítem 1 del cuestionario a los estudiantes, cuyo R^2 (coeficiente de determinación, que mide la fuerza de asociación entre dos variables) es bajo, por lo cual se rechaza su aceptación lineal).

Con estas características se descarta Pearson (por ser para variables relacionadas linealmente), Tau de Kendall (es similar a Spearman), Chi cuadrado (es para variables categóricas, las variables categóricas se integra por una serie de características o atributos que forman una categoría pero no representan una escala de medición numérica, por ejemplo los oficios y profesiones (carpintero, abogado, médico, electricista, etc. forman la categoría ocupación; otra categoría por ejemplo, hombre y mujer, que es la categoría sexo), y regresión lineal (la data de las variables no observan relación lineal).

Por lo tanto se escoge el estadístico rho de Spearman, que es uno de las técnicas estadísticas para medir la correlación entre variables ordinales, que no tienen distribución normal ni que estén relacionadas linealmente. Para determinar el nivel de correlación se muestra la escala que es similar a la de Pearson (Tabla 3).

Tabla 3. Valores rho de Spearman

Correlación	Puntuación
Correlación negativa perfecta	-1.00
Correlación negativa muy fuerte	-0.90 a -0.99
Correlación negativa considerable	-0.75 a -0.89
Correlación negativa media	-0.50 a -0.74
Correlación negativa débil	-0.25 a -0.49
Correlación negativa muy débil	-0.10 a -0.24
No existe correlación	0.00
Correlación positiva muy débil	+0.10 a +0.24
Correlación positiva débil	+0.25 a +0.49
Correlación positiva media	+0.50 a +0.74
Correlación positiva considerable	+0.75 a +0.89
Correlación positiva muy fuerte	+0.90 a +0.99
Correlación positiva perfecta	+1.00

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006: 453).

En consecuencia, las hipótesis han sido procesadas a través de la prueba rho de Spearman (χ^2), que es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006: 471), que aplicada a los datos muestrales y por la significatividad bilateral.

La aceptación o rechazo de la hipótesis es mediante la significatividad bilateral, según los siguientes parámetros:

VI: Clima organizacional universitario.

VD: Habilidades gerenciales.

Ho: $r_{vvd} = 0$

Ha: $r_{vvd} \neq 0$

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, rechazar Ho.

Teniendo en cuenta que las variable clima organizacional universitario está constituida por dimensiones (retos individuales, gestión institucional, interacción, cooperación y rendimiento institucional) y las habilidades gerenciales (comunicación, gestión del cambio y desarrollo de la organización, trabajo en equipo, liderazgo y gestión de personal) y por ello el instrumento de investigación elaborado para medir las actitudes, a través del escalamiento de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 245), y por lo tanto en el análisis, también, se aplica el escalamiento de Likert.

En la escala Likert las puntuaciones para cada pregunta del cuestionario a los estudiantes se obtuvieron sumando los valores de cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. Dado que la muestra está constituida por 191 estudiantes, y el valor máximo de calificación es de 5, el puntaje total máximo es de 955 o sea (191x5); y el valor mínimo de calificación es de 1, entonces el puntaje total mínimo es de 191, es decir, (191x1). Por lo tanto, la escala de puntaje queda comprendida entre los valores 191 y 955.

1.6.3. Población y muestra de la investigación

1.6.3.1. Población

La población está constituida por todos los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima. En esta Escuela están matriculados 501 estudiantes, pero para la presente tesis se consideró sólo a los estudiantes del tercer, cuarto y quinto año, de manera que la población objetivo del presente estudio queda en 378 estudiantes, tal como se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Población de la tesis

Año	Ciclo	Estudiantes matriculados por ciclo	Número estudiantes por año	Población objetivo
1	I		54	
	II	54		
2	III	39	69	
	IV	30		
3	V	48	96	96
	VI	48		
4	VII	45	125	125
	VIII	80		
5	IX	75	157	157
	X	82		
Total		501	501	378

1.6.3.2. Muestra

Del total de 378 estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima que constituyen la población de la presente tesis, el tamaño de la muestra se calculó aplicando la siguiente fórmula estadística (Jany, 2009: 183), ello porque el universo es finito, menor a 4000 datos:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{s^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra.

N: Tamaño de la población: 378 estudiantes.

p: Es la proporción de la población que tiene la característica de interés: 50%. Es decir, que de los estudiantes participantes la mitad están relacionados con los acápites de la investigación en cuanto al clima académico.

q: Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés: 50%. Es decir, que de los estudiantes participantes la mitad no están relacionados con los acápites de la investigación en cuanto al clima académico.

z: Es el valor de la distribución normal estandarizado correspondiente al valor de confianza escogido 1.96. Este es un valor de tabla (Valor de z, distribución normal, que con un error del 5% (0.05) y con una población infinita se tiene $z = 1.96$).

s: Error permisible, lo determina el investigador y representa que tan precisos se desean los resultados: 5%, debido a que dada la experiencia de investigación se estima que se puede tener un 5% de error en el manejo de la información estadística.

Reemplazando valores se tiene que la muestra de estudiantes es:

$$n = \frac{1.96^2 * 50 * 50 * 378}{5^2(378 - 1) + 1.96^2 * 50 * 50} = 191 \text{ estudiantes.}$$

Teniendo en cuenta que las poblaciones obtenidas son estratificadas, es necesario estratificar la composición de la muestra, para ello se aplica la siguiente relación matemática.

$$f = \frac{n}{N}$$

Donde:

f: Fracción muestral

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

En consecuencia, se tiene que la fracción muestral para el caso de los alumnos es total del muestreo es 0.5505

$$f = \frac{191}{378} = 0.505291005$$

De la aplicación del muestreo estratificado, se obtuvo los resultados con los cuales se trabajará, según se aprecia en la tabla 5.

Tabla 5. Estructura de la muestra por ciclo y año de estudio

Año	Ciclo	Población por ciclo	Población por año	Fracción muestral	Muestra por ciclo	Muestra por año
3	V	48	96	0.50529101	24	48
	VI	48		0.50529101	24	
4	VII	45	125	0.50529101	23	63
	VIII	80		0.50529101	40	
5	IX	75	157	0.50529101	38	80
	X	82		0.50529101	42	
Total		378	378		191	191

Tabla 6. Composición de la muestra: Sexo, edad y actividad

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	69	36,1
Femenino	122	63,9
Total	191	100,0

Rango de edad (años)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20	6	3,1
De 21 a 25	107	56,0
De 26 a 30	54	28,3
Más de 30	24	12,6
Total	191	100,0

Actividad actual	Frecuencia	Porcentaje
Sólo estudio	62	32,5
Estudio y trabajo	129	67,5
Total	191	100,0

En consecuencia la muestra está constituida por 191 estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima. El muestreo fue probabilístico, es decir, todos los estudiantes de la población tuvieron la misma posibilidad de ser parte de la muestra.

Para llevar a cabo el muestreo probabilístico, el procedimiento de selección de los componentes de la muestra será mediante el procedimiento denominado Tómbola “que es muy simple, pero muy rápido, consiste en enumerar a todos los elementos muestrales del uno al número N, después se hacen fichas o papeles, uno por cada elemento, revolverlos en una caja, e ir sacando n número de fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformarán la muestra” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 183).

Para seleccionar a los 191 estudiantes que constituyen la muestra de estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima se procedió a identificar a los 378 estudiantes que constituyen la población de la tesis;

a cada estudiante se le asignó un número el cual se anotó en papeles cuadrados (2 cm X 2 cm), cada papel se dobló y se depositó en una caja cerrada; luego la caja se movió y procedió a sacar uno a uno los 191 papeles. De esta manera se cumplió con el muestreo probabilístico, es decir todos los estudiantes de la población tuvieron la misma posibilidad de ser parte de la muestra.

1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.6.4.1. Técnicas

Para la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas:

- La técnica del análisis documental, revisando libros, revistas especializadas y documentos de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.
- Técnicas de recopilación secundaria.
- La técnica de entrevista; utilizando como instrumento el cuestionario.
- La técnica de la observación, utilizando la lista de cotejos.

1.6.4.2. Instrumentos

En la presente investigación se empleó el siguiente instrumento:

- Cuestionario a los estudiantes, constituida por 30 preguntas.

1.6.5. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

1.6.5.1. Justificación

Esta tesis se justifica por los siguientes aspectos:

a. Justificación teórica

La presente investigación busca amalgamar la teoría y los conceptos básicos de la teoría del clima organizacional universitario y la teoría de las habilidades gerenciales. Con esta amalgama teórica se ampliará los conceptos, principios, operacionalización, monitoreo de los casos del entorno académico y su relación con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico

Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

b. Justificación metodológica

Para la consecución de los objetivos de la presente investigación, se recurre al empleo de técnicas de investigación como instrumento para determinar las perspectivas del clima organizacional universitario para el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

c. Justificación productiva

Se determinan los alcances de los efectos del clima organizacional universitario en las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

1.6.5.2. Importancia

Dada la evolución del proceso de desarrollo económico en el mundo que exige a las empresas ser competitivas y a sus directivos dotarse de capacidades junto a los recursos valiosos para alcanzar un rol fundamental al ofrecer una alternativa a la dinámica del mercado, por medio de la articulación de sus acciones. Para ello, los estudiantes en su formación profesional deben contar con el de apoyo académico idóneo con sentido estratégico para su crecimiento y consolidación profesional. Este apoyo proviene del clima organizacional universitario, que debe tener una acción que permita a los estudiantes desarrollar sus habilidades gerenciales

En este sentido, la importancia del presente tema de investigación, que involucra al clima organizacional universitario y las habilidades gerenciales, estriba en generar lineamientos para que se dé efectivamente el desarrollo de las habilidades gerenciales entre los

estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, de tal manera que su desarrollo, fundamentadas en la filosofía organizacional, se logre a través de procesos de la enseñanza-aprendizaje en el clima organizacional universitario a fin que surjan líderes proactivos e innovadores, promoviendo el trabajo en equipo, con la finalidad de conseguir la transformación paulatina, pero permanente de los procesos organizacionales, para lograr confianza, credibilidad y la legitimación de la misma.

La importancia del presente trabajo de investigación es que dará a conocer el problema que existe en el clima organizacional universitario para el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, teniendo en cuenta la relevancia de los mismos en su desempeño laboral.

Es importante porque contribuye a que la formación académica sea eficiente y eficaz e influya en las habilidades y competencias gerenciales de los estudiantes para mejorar su desempeño laboral en las empresas, los cuales van a contribuir en el bienestar social de nuestro país.

Es importante porque ayuda a los estudiantes a mejorar el desarrollo de sus habilidades gerenciales en su clima organizacional universitario y al estudiante a estar preparado para afrontar en el futuro una situación laboral mediante las prácticas profesionales o talleres educativos laborales.

Los resultados de la investigación proporcionará una información de cómo el clima organizacional universitario sirve para desarrollar las habilidades y capacidades intelectuales, liderazgo y de comunicación en

los estudiantes, que los ayudaran a resolver los diferentes problemas que se presentan en las diversas empresas.

Es por ello que el presente trabajo de investigación va a constituir una contribución al desarrollo del conocimiento científico.

1.6.5.3. Limitaciones

El desarrollo de la presente investigación encontró las siguientes limitaciones:

- Una actitud de desconfianza a los instrumentos de investigación, sea por la utilización de la información o al contenido mismo de los instrumentos, lo cual devendría en un sesgo de rechazo a las preguntas o ítems de los cuestionarios, pero que se solvento al señalar que los cuestionarios eran totalmente anónimos y que su único propósito era su utilidad en la investigación que se realiza.
- La posibilidad de tener un margen de error en las respuestas de las preguntas de los cuestionarios, ello debido al carácter (sesgo interpretativo) de las preguntas que podría darle cada participante.

CAPÍTULO II

MARCO FILOSÓFICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

Hacer “humano” al hombre al educarlo implica un sistema complejo, ya que no se logra de una misma manera. Cada contexto social hace “humano” al hombre; es decir, le provee unas formas de actividad concertadas según la escala de valores de sus integrantes, los cuales dependen, a su vez, de la organización política y económica del mismo.

Por eso, educar es apropiar al hombre del contexto donde ha nacido; mediar situaciones de aprendizaje individuales y colectivas para el logro de las competencias y conocimientos sobre los cuales se sustenta la sociedad que le acoge. Y más aún cuando el hombre se desarrolló en el contexto empresarial, donde la exigencia de las competencias específicas, como las gerenciales, la verificación científica y el tecnicismo ante el compartir de saberes, la globalización de la dominación y la inclusión hacen girar la mirada hacia el ser humano, a

su conciencia y al reconocimiento de que las normas que se construyen en sociedad deben considerar la pluralidad.

Las competencias, particularmente en el campo gerencial, han sido fuente de debate en cuanto a concepto y clasificación.

El autor de la presente investigación toma el enfoque de Bédard (2003), dado que ella asume una concepción más allá del conocimiento y la práctica, como son los principios fundamentales del ser y de la ética en el quehacer de la gerencia. Al respecto Zapata (2009), citando a Bédard, señala que existen divergencias entre las perspectivas de los dirigentes (gerentes), que ocurren por sus prácticas administrativas que contienen tres dimensiones ocultas: en primer lugar, una metodología que justifica las prácticas concretas y que es reconocida como válida; en segundo lugar, los valores personales, que a su vez, dotan de legitimidad a las prácticas; y en un sentido más profundo, las prácticas (praxeología), métodos (epistemología) y valores (axiología) que reposan sobre una dimensión fundamental que se refiere a la persona misma y su identidad, es decir, el ser (ontología). Como resultado, para Bédard (2003) la clave para entender la disciplina administrativa se encuentra no en la ciencia sino en la filosofía; bajo este planteamiento se reclasifican las competencias identificadas en el proyecto Tuning (2011) y se discute la importancia y el desarrollo de cada una de las competencias según las percepciones de los docentes y empleadores (ASCOLFA-GRIICA, 2010).

En la literatura administrativa el término competencias aparece ligado a Weber (1998), que plantea que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, cuyas facultades de mando son también competencias legales. Para Weber la totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales, con competencias rigurosamente fijadas, según calificación profesional que fundamenta su

nombramiento -en el caso más racional- por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación. Weber enfatiza que este saber profesional especializado tiene carácter imprescindible y está condicionado por los caracteres de la técnica y economía modernas de la producción de bienes.

McClelland (1973) contrasta el éxito laboral de individuos con mejores exámenes de inteligencia frente al de individuos en contextos difíciles y que calificaban pobremente en los exámenes. Aunque su definición de competencias implícitamente suponía las habilidades necesarias para desarrollar una labor, lo que podría denominarse competencia laboral; su aportación fundamental descansa en la necesidad de calificar y cualificar a los individuos de acuerdo a criterios más amplios que estuvieran acordes tanto a conocimientos como a habilidades.

Para salir de los enfoques tradicionales Bédard (2003) propone el análisis de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el rombo, integradas en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, de los criterios de validez, de los valores fundamentales, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente y de los principios fundadores e hipótesis fundamentales que orientan a los dirigentes en sus relaciones. El esquema propuesto permite identificar cuatro tipos de competencias presentes en un gerente: 1) las competencias del saber-hacer gerencial agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología, 2) las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo, 3) las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, tratadas por la axiología y, 4) las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad.

Como menciona Zapata (2009: 83) acogiendo las ideas de Bédard (2003), las cuatro dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos particulares de una sola y única realidad. Es decir, los cuatro puntos de vista filosóficos permiten aprehender el hecho social total. Si bien las cuatro partes están estrechamente relacionadas, es la ontología la que fundamenta y condiciona las otras tres; contrario a la tradición universitaria actual, donde se señala la primacía de la epistemología, como se ve en el pensamiento científico. La epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia. Las cuatro dimensiones están íntimamente articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento. Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa.

Desde la perspectiva ontológica, la creatividad es un diferenciador de los seres vivos racionales; en el administrador está ligada a las acciones propias del ser para motivar y conducir a metas comunes que incluyan a otras personas (relaciones interpersonales) y a su propio desempeño (autonomía). Dicha capacidad de liderar e influir en el comportamiento de otros surge de las habilidades interpersonales, la asertividad (intersubjetividad) y de la inteligencia emocional.

En las competencias específicas, el administrador requiere identificar las interrelaciones funcionales de la organización como fundamento de la relación del ser con su empresa en sus aspectos sociales y técnicos. Aunque ligado a sus competencias genéricas, el liderazgo del administrador para lograr y conseguir las metas de la organización se funda en su capacidad de influir en el comportamiento de la organización a partir del liderazgo gerencial.

Más que un debate conceptual sobre la definición de competencias gerenciales lo que se da en la disciplina administrativa es la discusión sobre cuáles son realmente las competencias que debería tener un gerente para lograr efectos sobresalientes en la dirección de las empresas. En esta investigación es importante dar una mirada a las competencias bajo el enfoque que presenta Renée Bédard ya que rebasa los límites de los planteamientos tradicionales y mira la gerencia como una actividad centrada en el ser humano.

El desarrollo de este marco epistemológico (filosófico) permite formular interrogantes como:

1. De ser docente, ¿cómo con la aplicación del clima organizacional universitario permitiría desarrollar las habilidades gerenciales de los estudiantes de una determinada carrera profesional, y específicamente de Farmacia y Bioquímica?
2. De ser estudiante de la carrera de Farmacia y Bioquímica, ¿cómo el clima organizacional universitario me posibilita desarrollar las habilidades gerenciales?

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Antecedentes internacionales

Los antecedentes a nivel internacional relacionados a la tesis, se encontraron los siguientes trabajos de investigación:

- Apuy (2008) en su estudio *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008*; es una investigación cuantitativa de tipo retrospectiva, transversal y descriptiva, cuyo objetivo general es conocer los factores del clima organizacional, que influyen en la satisfacción laboral de los funcionarios de enfermería, del Servicio de Emergencias, del Hospital San Rafael de Alajuela. Este estudio se realizó durante el período Junio a Noviembre del 2008, a 45 personas, en todos los niveles de Enfermería y en los tres turnos, mediante la aplicación de dos instrumentos: una entrevista estructurada a los funcionarios y la observación directa de esta unidad para establecer la influencia de los factores del clima y su relación con la satisfacción

laboral. Los resultados del estudio reflejan que: la mayoría del grupo corresponde a mujeres, un 44% son solteros, en general son adultos jóvenes entre edades menores de 25 hasta 34 años. La antigüedad en la institución y en el servicio, es un período menor de 5 años en ambos, el 49 % tiene nombramiento interino y un 53%, tienen un grado académico superior al puesto actual. El grupo muestra satisfacción con la jefatura respecto a mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación y las relaciones humanas son buenas, también perciben tienen oportunidad de desarrollo y logro personal, realización y expectativas de aspirar a un puesto superior. En contraposición, existe insatisfacción en el trabajo en equipo, la jefatura no promueve incentivos para motivar al personal, no brinda retroalimentación positiva, ni reconocimiento por el trabajo realizado y en la evaluación del desempeño, no hay justicia ni equidad. El grupo considera hay personas que se expresan mal del servicio y en ocasiones se oponen al cambio, respecto a los valores colectivos, tampoco se da el trato adecuado a los bienes patrimoniales. En infraestructura existen criterios de insatisfacción en la mayoría de los indicadores evaluados: condiciones del ambiente físico, las medidas de seguridad, en cantidad y calidad de los equipos, el personal considera inadecuados. En la variable del recurso humano, existe disconformidad respecto al salario, la sobrecarga de trabajo y variabilidad del mismo, aunado a la carencia de personal y de capacitación, sienten insatisfacción y frustración, en esta área, el 35% de los empleados desea ser reubicado en otro servicio.

Se concluye que existen algunos factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de enfermería. El personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos, que les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente por lo que hay satisfacción personal y en general, se siente comprometido en el mejorar su desempeño y opina su aportación es de utilidad.

- González y González (2008), en su investigación *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*, se refieren a la cuestión de la formación humanística y comprometida socialmente de los profesionales, lo que constituye para la universidad actual un motivo tanto de preocupación como de ocupación.

Para ello, se desarrolla el tema de la superación del enfoque simple de las competencias profesionales en virtud del cual las mismas se entienden como cualidades aisladas, fundamentalmente de índole cognitiva y predeterminantes del éxito profesional en escenarios laborales concretos, hacia un enfoque personal y dinámico cuya atención está centrada no en dichas cualidades aisladas, sino en la participación del profesional que, como persona integral, construye, pone en acción e incorpora sus cualidades motivacionales y cognitivas para poder desarrollar una actuación profesional eficiente, cualquiera sea el ámbito en el que deba desempeñarse.

De este modo, la atención se centra cada vez más en el estudiante como persona que se construye en el proceso de aprendizaje profesional, lo cual exige comprender la necesaria interrelación entre competencias genéricas y específicas en el proceso de formación profesional universitaria. En este sentido, se presentan las reflexiones de un grupo de docentes y egresados universitarios bolivianos y cubanos, acerca de la importancia de las competencias genéricas y su desarrollo en el contexto universitario.

Sus conclusiones son:

- a) La formación en competencias profesionales constituye un objetivo esencial de la educación superior actual, orientada a la formación integral del estudiante, en tanto profesional eficiente, ético y responsable.

- b) Las competencias constituyen configuraciones complejas de la personalidad que integran componentes motivacionales y cognitivos y se expresan en la calidad del desempeño profesional.
 - c) Las condiciones del desempeño profesional en el presente exigen, además de las competencias específicas propias del ejercicio de una profesión, competencias genéricas que permitan al profesional ejercer eficientemente la profesión en contextos diversos, con autonomía, flexibilidad, ética y responsabilidad.
 - d) Las competencias genéricas pueden ubicarse en cuatro grupos: las relativas al aprendizaje, las relativas a las relaciones interpersonales y el trabajo grupal, las relativas a la autonomía y el desarrollo personal, y las relativas a los valores.
 - e) Los docentes y egresados universitarios consultados atribuyen mayor importancia y nivel de realización a las competencias relativas al aprendizaje. Consideran que en la universidad aún no se trabajan suficientemente los otros grupos de competencias, y para ello destacan la necesidad de lograr un currículo flexible, diseñado a partir de una concepción del binomio enseñanza-aprendizaje en la que los docentes sean orientadores y los estudiantes sujetos en el proceso de desarrollo profesional. Consideran que las competencias genéricas y específicas han de trabajarse de forma integrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje universitario.
 - f) Por último, en cuanto a la denominación de las competencias y teniendo en cuenta su carácter complejo, en tanto integran componentes motivacionales y cognitivos en la regulación de la actuación profesional, consideramos pertinente concebirlas como capacidades expresadas en el desempeño profesional.
- Nogueira, Rivera y Blanco, en el año 2003 presentaron al Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana su investigación *Desarrollo de competencias para la gestión docente en la educación médica superior*, en el cual se presenta una visión acerca de la

dirección del proceso de formación de los recursos humanos en salud, basada en la adquisición y consolidación de un conjunto de competencias docentes requeridas para el desempeño profesoral acorde con el contexto actual. Se realiza un análisis valorativo a partir de un enfoque metodológico constructivista, con una dimensión histórico-cultural que considera la formación de las competencias en el marco cognitivo-afectivo, lo que favorece la movilización del comportamiento para la solución exitosa de situaciones que puedan presentarse. Se propone una serie de competencias que deben caracterizar al profesor para el desempeño de una docencia comprometida con el modelo profesional en salud que la sociedad actual exige.

Concluyendo que los análisis realizados confirman el asumir como idea básica, que la formación y desarrollo de un sistema de competencias docentes en los profesores de la educación médica, es un imperativo de estos tiempos si se aspira a una gestión formativa a partir de posiciones didácticas actuales, que asuman la dirección de un aprendizaje productivo y problematizador.

- Irene Caligiore y Juan Díaz, en el año 2003 publicaron su investigación *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*, que es el resultado de un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Obteniéndose que la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y

Enfermería referente a la variable Desempeño docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

3.1.2. Antecedentes nacionales

Entre los antecedentes nacionales se tiene los siguientes:

- Uno de las tesis que relieves por su contenido es el presentado por Rivas Díaz (2010), quien en su tesis *Relación entre el desempeño docente y el logro de objetivos educacionales de estudiantes de la E.A.P. de Enfermería de la UNMSM, 2010*, sostiene que el rol del docente en la vida universitaria juega un papel importante ya que se constituye en el modelo del cual el estudiante aprende no solo los conocimientos y procedimientos sino también los aspectos afectivos-humanos como son el compañerismo, el trabajo en equipo, la empatía, la comunicación y la solidaridad, esencia en enfermería para lograr el cuidado humanizado en el paciente, usuario, familia y/o comunidad a la que atiende; de modo que su tesis está orientada a determinar la relación que existe entre el desempeño de los docentes enfermeros en la UNMSM y el nivel de logro de los objetivos educacionales en los estudiantes de la EAP de Enfermería con el propósito de establecer claramente su grado de relación e interacción entre las variables mencionadas. El tipo de investigación es de tipo cuantitativo, método descriptivo correlacional y de corte transversal. Se demostró la hipótesis de trabajo, que planteó la relación entre el desempeño docente y el logro de objetivos educacionales en estudiantes de enfermería de la UNMSM ($r = 0.373$; Valor $p = 0.035$) es poco significativa. También se concluyó que el desempeño del docente enfermero es regular ($r = 0.471$; Valor $p = 0.006$), y que los estudiantes de enfermería logran parcialmente los objetivos educacionales ($r = 0.482$; Valor $p = 0.002$) lo cual conlleva a afirmar

que es necesario que los docentes de enfermería mejoren su quehacer profesional actualizándose no solo en aspectos cognitivos y procedimentales propios de su quehacer sino fundamentalmente en aspectos pedagógicos que le permitan establecer una buena relación interpersonal con el estudiante y desarrollar estrategias metodológicas tendientes al logro del modelo de persona y profesional que aspira la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la UNMSM para la sociedad.

- Aguilar y Morales (2007), en su investigación *Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios*, refieren que los contextos educativos de la educación superior han variado de tal forma, que ha crecido la complejidad del trabajo propio del docente universitario; es en ese sentido, que su estudio describe los estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en los docentes de la Universidad César Vallejo de Piura. Para ello seleccionaron de manera intencional una muestra de 100 docentes, a quienes se les aplicó el Cuestionario de Estilos de Pensamiento de Sternberg y Wagner-Forma A, la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) y el Cuestionario de Estilos Educativos. Los resultados indicaron el predominio de la función del estilo de pensamiento judicial, seguido de la forma del estilo de pensamiento jerárquico. En los docentes se observa una tendencia del tipo de liderazgo racional con un 49%, seguido del tipo emotivo libre con un 35%; sí como un 15% del tipo generativo nutritivo, y un 1% del tipo generativo punitivo; de manera que predomina entre los docentes el liderazgo racional y el emotivo libre; y otro resultado es el predominio del estilo educativo asertivo.
- Tenorio, en 2007 presentó su tesis de Magíster *Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales*, plantea su investigación en consideración a que las instituciones educativas

estatales como organizaciones del conocimiento tendrían que considerar modificar sus formas de gestión, a fin de ser competitivas.

La investigación se inició con una primera revisión bibliográfica, lo cual permitió plantear el problema y establecer los dos objetivos para esta investigación: establecer un marco teórico sobre la Gestión del Capital Humano en instituciones educativas; identificar y analizar las características de cómo se gestiona el capital humano en las instituciones educativas estatales.

El primer objetivo corresponde al desarrollo del marco teórico sobre el tema y el segundo abarca el trabajo de campo. Respecto al primer objetivo, al iniciar la búsqueda, obtención y consulta de fuentes bibliográficas los textos encontrados en su gran mayoría corresponden a contextos empresariales e investigaciones de tipo descriptivo o estudio de caso, considerando esta información y los objetivos de investigación se determinó realizar una investigación de tipo exploratoria.

Para el marco teórico se estableció dos capítulos, el primero concerniente a los principales aspectos de capital humano, el segundo sobre la situación del docente en la institución educativa estatal. En el capítulo sobre capital humano, menciona conceptos relacionados a este término como son: el capital intelectual, activos intangibles, conocimiento, competencias laborales, inteligencia emocional. Además, indica algunas estrategias para la búsqueda, desarrollo y retención del capital humano en las instituciones. De otro lado, en el segundo capítulo se presenta las características y condiciones de los docentes. Además, en este capítulo incluye ciertos datos sobre normatividad en relación a la gestión, características de la carrera docente, la formación inicial e ingreso a la carrera docente, incentivos a los docentes y algunas aproximaciones de por qué se elige la carrera docente como una opción laboral.

El trabajo de campo presenta tres partes: el diseño metodológico, análisis de resultados y sugerencias. El diseño metodológico señala el problema, objetivos, importancia y justificación del problema. Se consideró este tema debido a que existen innumerables cuestionamientos hacia las Instituciones Educativas tanto en su efectividad y eficacia, asimismo los docentes cada vez tienen una imagen menos profesional ante la sociedad, la Gestión del Capital Humano plantea una alternativa de gestión donde el conocimiento tácito y explícito pueda ser incrementados a nivel individual e institucional, a través de estrategias de búsqueda, desarrollo y retención del capital humano, fomentados y llevados a cabo desde la institución. Asimismo, en el diseño metodológico también se señala que por la escasa información sobre el tema se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, se estableció un diseño no experimental- transversal, ya que, no se intervino ninguna variable, sino se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto, tiempo y lugar.

La población investigada corresponde a la Gestión del Capital Humano en Instituciones Educativas estatales del nivel de Educación Secundaria de la UGEL 04 de Lima (20 Instituciones Educativas); para determinar el tamaño de la muestra y la selección de los elementos muestrales se consideró una muestra no probabilística por cuotas, ello debido a las considerables distancias geográficas entre las instituciones, el tiempo que demandaría aplicar las encuestas considerando que los sujetos a encuestar se encuentran en su centro de labores. De tal forma, la muestra abarcó seis Instituciones Educativas y en cada institución se aplicó el cuestionario al 20% de los docentes nombrados y que laboran en la institución un mínimo de un año. Asimismo, se seleccionó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Se aplicó el instrumento y se hizo el respectivo análisis de datos que incluyó también el cálculo de confiabilidad alfa de Cronbach. En el análisis de resultados se consideraron las cuatro dimensiones de la variable Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales: desarrollo de

competencias del capital humano, incentivos al docente, integración del personal y evaluación. Para cada dimensión se desarrolló un análisis que agrupó los resultados según porcentajes obtenidos por sus indicadores. Luego, se presentó algunas sugerencias, conclusiones y recomendaciones para las Instituciones Educativas estatales y posibles investigaciones sobre el tema.

3.2. BASES TEÓRICAS

3.2.1. Clima organizacional universitario

3.2.1.1. Definición de clima organizacional

García (2009: 45) refiere que el clima organizacional surge de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, dado que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Por su parte, Mahal (2009: 38) refiere que el medio ambiente, el trabajo en equipo, la efectividad del manejo, la participación, la recompensa y el reconocimiento, competencia y compromiso, son factores del clima organizacional que influyen en la motivación, el cual es visto como un constructo multidimensional.

Méndez (2006) define el clima organizacional “como el resultado de la forma cómo las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 46), con ello se estima que el clima organizacional tiene un lugar destacado en la gestión de los recursos humanos. Resultando que el clima organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya

que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo y Pérez, 2007). Alcance que es recogido por Oti (2012), al aseverar que el “clima organizacional se ha afirmado como un aspecto importante e influyente de la satisfacción y retención, así como la eficacia institucional y el éxito personal” (p. 4) y continua sosteniendo que “el clima afecta a la productividad y la eficacia de los empleados” (Oti, 2012: 4).

De allí que la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, quienes llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar (García, 2009: 46). Por ello, Ouchi (1992), identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución.

El clima organizacional no tiene una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores -Robbins (2009) y Gibson Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011)- plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, Gonçalves (2004) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte, Hodgeths y Altman (2013) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

Según García y Bedoya (1997), dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Chiavenato (2011: 50) argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

De esta revisión, se concuerda con García (2009: 48), para quien el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, además de tener en cuenta los componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por ende, para entender el clima de una organización es necesario comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

En suma, para efectos de la presente investigación el clima organizacional está dado por la interacción de las personas que conforman una organización a través de sus políticas de personal, técnicas y estrategias de motivación, asegurando así el logro de los objetivos corporativos. Pero la relación entre las personas y la

organización es dinámica y compleja; pues, las personas definen la organización y ésta debe permitir satisfacer las necesidades y el desarrollo del potencial humano.

Por otra parte, Martín (2000: 109) señala que hay cuatro factores fundamentales que determinan el tipo de clima organizacional, que son:

- a. Contexto, tecnología y estructura.
- b. Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- c. Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- d. Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Y a su vez habría, tres tipos de variables que determinan las características de la organización y que determinan el clima organizacional (Martín, 2000: 109-110):

- a. Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- b. Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización.
- c. Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones (Martín, 2000: 110):

- a. Clima de tipo autoritario
 - Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

b. Clima de tipo participativo

- Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

- Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

3.2.1.2. Clima organizacional universitario

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores, así se le denomina *clima institucional* (Álvarez, 2002), *clima universitario* (Pérez de Maldonado, 1997), *clima educativo* (González, 2000), *clima laboral* (Fernández, 2004) y *clima organizacional* (Téllez, 2005), cuyo significado, análisis e interpretación esta determinado, además de los objetivos del estudio, por las orientaciones que dan los investigadores.

Aunque resulta difícil precisar una única definición o acepción del clima, Álvarez (2002) señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo. Por su parte, Halpin y Croft referido por Martín (2000) exponen que el clima es definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadores de la personalidad de la institución.

Por ello, al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. A esta apreciación se suma Brunet (2007) el cual apoya el clima organizacional en tres variables: (a) variables del medio, como son: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos; (b) variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto; por último, (c) variables resultantes, en la cual se consideran la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

En esta línea de definiciones, se tiene que Ucro (2011) se refiere al clima organizacional como:

Ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentran en proceso de interacción social. Por consiguiente, la presencia en todos los autores de algunos componentes de los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales evidencian la necesidad de plantear el enfoque integral, el cual permitió considerar los tres grupos como dimensiones para el estudio del clima organizacional y verificar en cada universidad objeto de estudio, cuales son los que ejercen mayor influencia. (p. 92)

Lo expuesto, conduce a entender el clima organizacional universitario como el conjunto de percepciones compartidas que las personas (autoridades, docentes, administrativos, estudiantes) se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria.

3.2.1.3. Componentes del clima organizacional universitario

De acuerdo a la propuesta del clima organizacional universitario, se tiene que este está vinculado con las percepciones que los individuos tienen de la organización y su impacto en la motivación y el desempeño de los estudiantes en el ámbito académico.

En este sentido, Gonçalves (2000) señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Y, Gonçalves (2000) también, considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Litwin y Stinger -citado Maisch, 2003- fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Damián (2010: 27) señala que la consultora Group, de Venezuela, plantea seis dimensiones: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, espíritu de equipo; el instrumento se denomina estudio de clima organizacional (ECO).

Tineo (2007) refiere que la consultora GESTAR propone que el clima organizacional lo constituye las variables: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

De manera que el clima organizacional se integra los elementos de estructura y el funcionamiento debido a que forman un sistema interdependiente altamente dinámico que desempeñan un importante papel en el desarrollo de los sistemas organizativos. En esta línea se tiene que cada institución es única y tiene características propias que la

diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante, en términos generales, que el clima organizacional entre sus componentes debe incluir: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación (Segredo, 2013).

Específicamente, para el clima organizacional universitario, Brito y Jiménez (2009) recogen la propuesta de Pardo y Ruiz (2002), quienes identificaron 15 variables agrupadas en 5 dimensiones; donde cada dimensión fue definida según las características en común que presentan las variables. Según estos autores, en la tabla 7 se muestra las dimensiones y variables del clima organizacional universitario que se adoptan para el presente estudio.

Tabla 7. Dimensiones y variables del clima organizacional universitario

Dimensiones	Variables
Dimensión 1: Retos individuales	1. Autorrealización
	2. Formación de calidad
	3. Logros académicos
	4. Formación en el tiempo planeado
Dimensión 2: Gestión institucional	5. Planificación
	6. Organización
	7. Las condiciones académicas
	8. Los recursos académicos
	9. Los docentes
Dimensión 3: Interacción	10. Aplicaciones interactivas
	11. La comunicación
Dimensión 4. Cooperación	12. Involucramiento
Dimensión 5: Rendimiento institucional	13. Prestigio académico
	14. Deserción
	15. Retraso académico

Fuente. Brito, Yves; Jiménez, Juan Carlos (2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería - Universidad de Carabobo Ingeniería Industrial.

3.2.2. Habilidades gerenciales

3.2.2.1. Definición de habilidades gerenciales

Formar es ayudar al sujeto a tomar conciencia de las propias uaciones y de cómo mejorarlas; es prepararlo para el cambio en las

cuatro dimensiones básicas del ser humano: a) conocimientos; b) sentimientos; c) voluntad; y d) habilidades. (Fernández, 2005).

Ruíz (2012: 108-109) refiere que las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.

Rey-Guines Asesorías y Servicios SpA (2014) refiere que las habilidades gerenciales clave se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a. Habilidad técnica. Implica entender y dominar una actividad específica que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas, que incluyen la capacidad para preparar un presupuesto, elaborar un programa de producción, programar una computadora o demostrar un equipo electrónico.
- b. Habilidad interpersonal. La habilidad para las relaciones humanas es la capacidad que tiene un administrador para trabajar con eficacia como miembro de un equipo y para edificar el esfuerzo colectivo de la unidad. Las habilidades interpersonales son más importantes que las técnicas para llegar a la cima. La facilidad para comunicarse es un componente importante de la habilidad interpersonal. Sienta la base para enviar y recibir mensajes de grupo. Un subgrupo importante de las habilidades interpersonales de los administradores es el multiculturalismo, o la capacidad para trabajar con eficacia y realizar negocios con personas de distintas culturas. La importancia de ser bilingüe está estrechamente relacionada con ello, tanto en el caso de los administradores, como en el de los otros trabajadores.
- c. Habilidad conceptual. Es la que permite entender la organización como un todo. Incluye reconocer la interdependencia de las diversas

unidades de la organización y la forma en que los cambios en una parte cualquiera afectan a todas las demás. Asimismo, implica entender la relación entre el negocio individual y la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de la nación en su conjunto. La importancia de la capacidad conceptual se ha incrementado porque muchos administradores han tenido que reconsiderar, en forma sustancial, cómo se lleva a cabo el trabajo. Una de estas orientaciones se manifiesta en que muchas organizaciones están abandonando el sistema departamental para organizarse con base en los procesos. En lugar de que un grupo de especialistas desempeñen un trabajo bajo de un administrador autoritario, ahora las personas trabajan en equipo, realizando una multiplicidad de tareas.

- d. Habilidad de diagnóstico. Muchas veces los administradores tienen que investigar un problema y, después, decidir cuál es la solución y aplicarla. Con frecuencia, esta habilidad requiere otras habilidades, porque los administradores tienen que usar habilidades técnicas, humanas, conceptuales o políticas para resolver los problemas que diagnostican. Gran parte de lo que tiene de emocionante el trabajo de un administrador consiste en llegar al fondo de los problemas y recomendar soluciones.
- e. Habilidad política. Una parte importante de ser eficiente es tener la capacidad para conseguir una cuota de poder y evitar que otros se apropien de él. La habilidad política sirve para obtener el poder necesario que permita alcanzar objetivos. Otras habilidades políticas son establecer los contactos adecuados e impresionar a las personas debidas.
- f. Resolución de problemas y toma de decisiones. La solución de problemas y la toma de decisiones son procesos ordenados, aunque no todas las soluciones o decisiones eficientes son producto de un proceso ordenado. El principio fundamental es que los administradores encuentran mejores soluciones para problemas complejos, y en consecuencia toman mejores decisiones importantes

o no programadas cuando siguen un proceso ordenado. El propósito básico de tomar una decisión es resolver un problema, pero es necesario analizar antes de tomar la decisión. Un fin más amplio y general de la toma de decisiones es impulsar el avance de la organización, aprovechar las oportunidades y evitar los problemas. Algunas características que influyen sobre la toma de decisiones son:

- g. Intuición. Modo de conocer o razonar basado en la experiencia, en cuyo caso la evidencia se pondera y se equilibra, automáticamente, en forma inconsciente.
- h. Inteligencia cognoscitiva. Tipo de inteligencia que tradicionalmente se ha usado para resolver problemas difíciles y obtener buenos resultados.
- i. Capacidad de decidir: Grado en el que una persona elige una opción, en poco tiempo y con prudencia.
- j. Inteligencia emocional: Capacidad para interactuar con las personas y comprender sus propias emociones, sentir empatía por los demás y controlar las emociones para mejorar la forma de vida.
- k. Calidad de la información y posibilidad de acceder a ella. La capacidad de acceder a la información es con frecuencia más importante que la calidad de la información, debido a la dificultad de poder hacerla llegar con tiempo para la toma de decisiones.
- l. Consideraciones políticas. Muchas organizaciones basan la toma de decisiones en el favoritismo, las alianzas o el deseo de la persona que toma la decisión de agradar a las personas que detentan el poder.
- m. Grado de incertidumbre. Cuanta más segura esté la persona que toma decisiones del resultado de las mismas, tanto mayor será la calma y la confianza con que las tomará.
- n. Valores de la persona que toma la decisión. Los valores influyen en cada paso de la toma de decisiones. Al final de cuentas, todas las decisiones se basan en valores.

3.2.2.2. Comunicación

Robbins (2009) señala que ningún grupo puede existir sin la comunicación, que es la transferencia de significados entre sus miembros; sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas, pero la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado (p. 310). De allí que en el proceso administrativo, la comunicación representa cualquier pensamiento o idea que la gerencia desea compartir con el personal. Por ello, refieren Koontz y Wehrich (2008) que la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones: primera, integra las funciones administrativas; el segundo propósito de la comunicación es enlazar a la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos de los clientes; pues, es por medio del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes, conocimiento que permite a una empresa brindar productos y servicios; y es por medio del sistema de comunicación que las organizaciones se ponen al tanto de la competencia y otras posibles amenazas y factores restrictivos. (p. 29). Tal y como lo expresan Koontz y O'Donnell (1991), la comunicación es el proceso mediante el cual las personas se vinculan en la organización, para alcanzar un fin común. El proceso de comunicación, permite la coordinación de aquellos procesos administrativos que procuran el cambio y el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.

La comunicación es un constante envío, recibo y descifrado de los códigos, es siempre un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, pero no es solo enviar señales, hay que recibirlas y saber decodificarlas; es ahí donde es necesario considerar el contexto sociocultural e histórico donde se realiza la comunicación. Todo profesional, tienen que adecuar el comportamiento comunicativo a los distintos escenarios y actores con los que interactúa (Hernández y Hernández, 2004).

La comunicación permite, entre otros aspectos (Robbins y Coulter; 2010: 257):

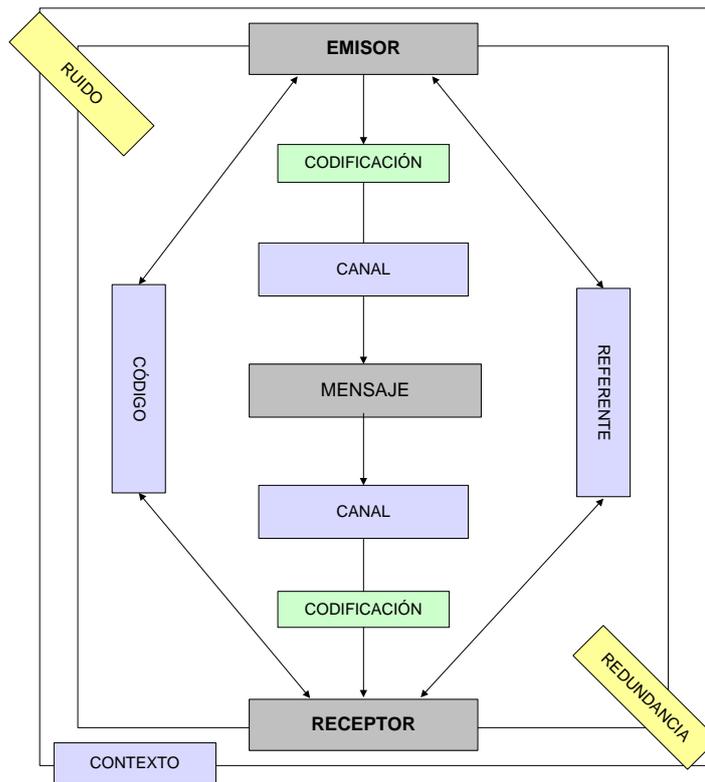
- La comunicación sirve para controlar el comportamiento del personal.
- La comunicación fomenta la motivación.
- La comunicación es una fuente de interacción social.
- La comunicación es un escape para la expresión emocional.
- La comunicación proporciona información.

La comunicación es, entonces, uno de los aspectos importantes al que se le debe prestar atención en una empresa que desea alcanzar eficientemente los objetivos de la organización. Para alcanzar esta meta, en primera instancia se necesita que las gerencias de la empresa se tornen en comunicadores efectivos, para que logren motivar y alentar la participación e interés del personal de la organización. A través de la comunicación, el administrador y la administradora pueden construir nuevas relaciones de trabajo que permitan a los individuos ofrecer y desarrollar lo mejor de sí mismos, con el objetivo de lograr el bienestar común.

Elementos que intervienen en la comunicación

Robbins y Coulter (2010: 257) identifica los elementos que intervienen en un proceso de comunicación, que son (Figura 2):

Figura 2. Esquema del proceso de comunicación



Fuente: Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). Administración. 10va edición. México: Pearson Educación. p. 258

- a. Emisor. Sujeto que produce el acto de comunicación, es quien codifica e inicia la comunicación.
- b. Referente. La realidad extralingüística a la que alude el mensaje comunicativo.
- c. Código. Conjunto de signos, relacionados entre sí, y de reglas de construcción, a disposición del emisor y del receptor.
- d. Mensaje. Resultado de la codificación, portador de la información o conjunto de informaciones que se transmiten.
- e. Canal. Medio físico por el que circula el mensaje.
- f. Receptor. Sujeto que descodifica y recibe el mensaje; y puede generar replica.
- g. Contexto. Conjunto de factores y circunstancias en las que se produce el mensaje y que deben ser conocidas tanto por el emisor como por el receptor. Podemos distinguir distintos tipos de contexto:

- Contexto situacional. Circunstancias espaciales y temporales en las que se produce el acto comunicativo.
 - Contexto socio-histórico. Conocimiento de la época en la que se producen los mensajes.
 - Contexto lingüístico. Lo dicho antes o después de un enunciado puede condicionar su interpretación.
- h. Ruido. Perturbaciones no previstas ni previsibles que destruyen o alteran la información. El ruido aparece en casi todos los procesos comunicativos.
- i. Redundancia. Elementos innecesarios que aparecen en un mensaje y que sirven, entre otras cosas, para combatir el ruido. Las redundancias pueden ser de dos tipos:
- Redundancias que dependen del propio código.
 - Redundancias que dependen de la voluntad del emisor.

Tipos de comunicación

Se observa dos tipos de procesos comunicativos:

1. Comunicación unilateral. Acto en el que un emisor emite un mensaje que el receptor percibe.
2. Comunicación bilateral. Acto en el que un emisor emite un mensaje que percibe el receptor y, posteriormente, ese receptor se convierte en emisor de un nuevo mensaje que captará el antiguo emisor.

Además se tiene que la comunicación en la empresa básicamente se da a través de la comunicación ascendente, la comunicación descendente y la comunicación horizontal, como se explica a continuación.

- a. La comunicación descendente: con este tipo de comunicación la gerencia mantiene informados a los miembros de la organización. Werther conceptualiza la comunicación descendente como, “la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir” (Werther, 2003: 291). En este sistema, la comunicación fluye de las

personas que están en los niveles superiores hacia quienes están en los niveles inferiores, a fin de informar o influir.

Estos tipos de métodos permiten al personal, conocer las decisiones emanadas por la dirección, la organización del sistema, los objetivos y proyectos de la institución, etc.

Los métodos empleados para la comunicación descendente, entre otros, son: las reuniones, los medios audiovisuales, los medios impresos.

- b. La comunicación ascendente: para Werther (2003) este tipo de comunicación, “*consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto*” (p. 294). En este modelo la comunicación va del personal a los superiores, o sea, de abajo hacia arriba.

Algunos de los canales empleados por las organizaciones para la comunicación ascendente incluyen: sistema de sugerencias, sistema de denuncias, mecanismos de transmisión de información como el rumor, reuniones de grupo, entre otros.

- c. La comunicación horizontal: este tipo de comunicación se desarrolla entre las personas de un mismo nivel organizacional. Con este tipo de comunicación se acelera el flujo de información, lo cual podría permitir la coordinación de esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización.

Los medios de comunicación empleados

La comunicación ascendente, la descendente y la horizontal desarrollan sus procesos comunicativos a través de la comunicación escrita, la comunicación oral y la comunicación no verbal.

La comunicación escrita ofrece al gerente registros, referencias y defensas legales. La desventaja que presenta es que no produce una retroalimentación inmediata.

La comunicación oral puede ser formal o informal. La comunicación oral formal, tiene como ventaja, que permite un intercambio rápido de opiniones. En ésta, las personas tienen la posibilidad de formular preguntas y aclarar dudas. Una de las desventajas que presenta, es que no siempre ahorra tiempo, pues en las reuniones, no siempre se llega a acuerdos y éstas pueden ser costosas en tiempo y dinero.

Por último, la comunicación no verbal está compuesta por todas aquellas expresiones faciales, gestos corporales y otros; empleadas en el proceso de comunicación. Este tipo de comunicación apoya o contradice, la comunicación verbal.

Aspectos que dificultan la comunicación

En el proceso de comunicación se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento. Según Chiavenato (2007) la comunicación interpersonal es afectada por una serie de barreras que son de naturaleza técnica, semántica y humana. Son parte de las fallas técnicas: la distancia, faltas mecánicas o eléctricas, vacíos de tiempo e interferencias físicas. Entre las barreras semánticas se encuentran: interpretación de palabras, decodificación de gestos, significados de signos y símbolos, entre otros; y, por último, entre las dificultades humanas se hallan: variaciones de percepción, diferencias de sensibilidad, variables de personalidad, discrepancias de competencia.

Koontz y Weihrich (2008) señalan que entre los principales aspectos que dificultan la comunicación, están:

- Falta de planificación: es importante que la comunicación se planifique. Resulta importante planear el propósito del mensaje.

- Suposiciones no clarificadas: las suposiciones no clarificadas, pueden producir confusión y la pérdida de buena voluntad.
- Mensajes mal expresados: la falta de claridad y precisión en el mensaje, puede provocar dificultad al comunicarse.
- Pérdidas por la transmisión y una mala retención: tanto la pérdida como la mala retención de lo que se desea comunicar, producen problemas en la organización.
- Falta de atención y evaluación prematura: generalmente las personas oyen y no escuchan, y esto puede provocar que se realicen evaluaciones prematuras de las situaciones que se viven. Existe una tendencia a juzgar, rechazar o aprobar lo que se dice.
- Comunicación impersonal: por lo general, en las organizaciones se transmite información al personal de manera impersonal, no se da una comunicación cara a cara.
- Desconfianza, amenazas y temor: provocan serios problemas en la comunicación. Es muy importante, impulsar un clima de confianza que procure una comunicación franca y abierta.
- Período insuficiente de ajuste al cambio: muchas veces sucede que la comunicación pretende realizar cambios, pero es necesario no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.
- Sobrecarga de información. Muchas veces se considera que un mayor flujo de información podría ayudar a superar los problemas de comunicación. Pero resulta importante tomar en cuenta que ese gran flujo de información puede producir también problemas: filtrar información, errores al procesar información, entre otros.

Aspectos que pueden ayudar a mejorar la comunicación

Todos los miembros de una organización deben procurar alcanzar una comunicación eficaz. Koontz y Weihrich (2008) hacen referencia a algunos lineamientos que podrían ayudar a superar las dificultades que se presentan en la comunicación, entre ellos se citan los siguientes:

- El receptor debe tener claro qué es lo que desea comunicar, que su mensaje tenga un propósito. El mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento del receptor y al clima organizacional.
- Tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información.
- En el proceso de comunicación resulta importante la elección del lenguaje que se va a emplear, el tono de voz y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice.
- Que el proceso de comunicación sea entendido por el receptor, por tanto debe permitir la retroalimentación.
- El proceso comunicativo debe fomentar las buenas relaciones interpersonales entre todas las personas que participan en la organización, y permitir evaluar el desempeño de todos los miembros.
- En el proceso de comunicación tienen tanta responsabilidad el emisor como el receptor de la información, por tanto aquellos comentarios que preceden la comunicación son valiosos para el buen funcionamiento de la organización.

De allí, que los directivos, docentes y administrativos (y si cabe agregar los estudiantes) de la universidad deben ser capaz de percibir cómo piensa y siente la persona a la cual se dirige, para no cometer graves errores en el orden administrativo y profesional, que pueden ir desde la pérdida de su tiempo y de quienes les escuchan hasta la creación de conflictos más complejos desde el punto de vista institucional.

Por ello, las organizaciones de éxito dan importancia a la comunicación, ya que se comprende que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente, el clima laboral y las habilidades gerenciales; es decir dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución.

Por esto, los directivos, docentes y administrativos de la universidad deben garantizar mediante la habilidad comunicativa que las personas tengan conocimiento y se identifiquen con la organización, para que sientan que están consideradas en el desarrollo de las metas de la institución y de esta manera el sentido de pertenencia se afiance en ellos (Reyes, Rexidor y Segredo, 2005; y Contreras, 2013).

Fernández Collado (2005) define la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 2005: 58).

Las categorías (comunicación intergrupala, comunicación horizontal y comunicación vertical) de la dimensión comunicación están fundamentadas en las características más relevantes del proceso (o modelo) de la comunicación y que determinan el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, que fomentan la existencia de una comunicación flexible, una imagen favorable de la organización, que estimula su desarrollo, así como, el valor y la importancia de la comunicación en la organización que puede apreciarse en la dinámica académica, así como en la toma de decisiones diarias ante situaciones críticas o de conflictos.

3.2.2.3. Gestión de cambio y desarrollo de la organización

Ballesta (2014) refiere que el factor clave de éxito de la empresa (institución) competitiva, es su capacidad de gestionar un proceso de cambio acelerado, inducido por su entorno cada vez más complejo y volátil, y traducirlo en un portafolio de nuevos y mejorados procesos, productos y servicios. Para alcanzar este objetivo es pertinente desarrollar una práctica sistemática de innovación, que además de

agregar valor diferencial de negocios, facilite la construcción de una clara diferenciación competitiva, sostenible a largo plazo.

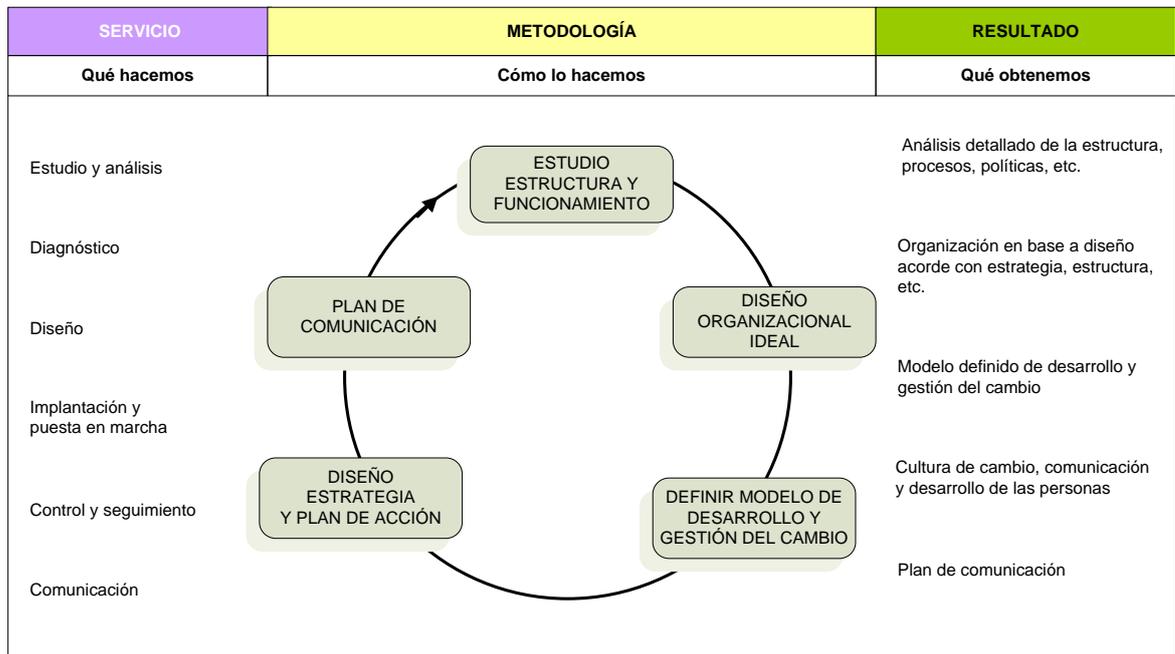
Las instituciones que en forma reactiva han de ajustar frecuentemente, su dinámica operacional, de mercado y de negocios, para afrontar un contexto institucional cambiante, global, exigente, y además, percibido como amenazante será menos competitivas e influyentes que las que apuestan decididamente por las personas al servicio del hecho innovador. Estas empresas que niegan la pertinencia y relevancia del proceso de cambio, difícilmente resistirán los embates de una presión competitiva creciente, comenzarán a declinar; y más pronto que tarde, sino quedan reducidas a la mínima expresión, desaparecerán del ecosistema empresarial.

Con la integración de procesos operacionales y de negocios, y al oportuno análisis de información de inteligencia financiera, competitiva y de mercados, las empresas se están adaptan en forma ágil y flexible a los cambios del entorno, de modo de continuar vigentes, prosperas y relevantes, en sucesivos ciclos de negocios.

Solo aquellas empresas capaces de introducir cambios regulares y significativos al ecosistema empresarial, y se atreven a desarrollar una cultura innovadora, asumiendo los riesgos que ello implica, podrán crear y sostener una ventaja competitiva clave para garantizar su viabilidad a futuro. Se enfatiza acerca de la necesidad y relevancia de que la empresa de hoy, logre desarrollar la capacidad de gestionar con facilidad, visión, y sentido de la oportunidad, los procesos de cambio organizativo que faciliten el acceso y desarrollo de nuevas e interesantes oportunidades de negocios (Ballesta, 2014).

En este sentido, la gestión de cambio y desarrollo de la organización tiene aspectos que se integran en el proceso que se observan en la figura 3.

Figura 3. Gestión de cambio y desarrollo organizacional



Fuente: Uliker 3 S.L. (2013). Gestión del cambio y desarrollo organizacional.

En efecto, se tiene los siguientes aspectos de la gestión de cambio y desarrollo de la organización (Uliker 2013: s/p):

1. Estudio de la estructura organizativa de la empresa y del funcionamiento interno de la organización y diagnóstico de situación de su adecuación a la estrategia y las necesidades de la empresa y sus distintas unidades de responsabilidad. El diagnóstico de situación índice en aspectos clave como:
 - a. Modelo de dirección de la empresa.
 - b. Modelo de organización de la empresa y de sus distintas unidades de responsabilidad, y su adaptación y alineamiento con las necesidades de la empresa.
 - c. Modelo de cultura de la organización y valores, principios y prácticas de gestión en los que se asienta.
 - d. Principales aspectos y fortalezas en los que se fundamenta su ventaja competitiva.
 - e. Alcance y contenido de los puestos y posiciones clave de la empresa.

- f. Estudio de las competencias claves para la empresa y sus distintas unidades.
 - g. Procesos operativos y de gestión que soportan la actividad(es) más relevantes de la empresa.
 - h. Sistemas de información y comunicación existentes.
 - i. Evaluación de las personas clave de la organización.
 - j. Estudio y valoración del estilo de dirección y liderazgo y de su impacto en el modelo organizativo existente y en el/los nuevos modelo de organización que pudiesen resultar necesarios para la empresa.
 - k. Dimensionamiento de la empresa en su conjunto y en sus distintas unidades de responsabilidad.
2. Diseño de la organización que mejor responde a las necesidades de la empresa. La propuesta de organización incidirá en los tres elementos clave de la organización que son: segmentación, autonomía e integración.
 3. Definir y determinar el Modelo de desarrollo organizacional y gestión del cambio que resulta necesario para aprobar y poner en marcha la nueva organización, y para asegurar que la misma responde con eficacia y eficiencia a las necesidades de la empresa y para superar las resistencia al cambio que pueden surgir como consecuencia de la nueva organización.
 4. Estudio e implantación de un modelo de gestión y desarrollo organizacional que permita a la empresa u organización avanzar y profundizar de manera permanente en su modelo de madurez organizacional como claves para asegurar una cultura organizativa favorecedora de la innovación permanente y la excelencia como factores de ventaja competitiva de la empresa, y para asegurar una mayor flexibilidad de la organización a las necesidades que la empresa tenga en cada momento.
 5. Diseño y aprobación de la estrategia y el plan de acción que resulta necesario para implantar la nueva organización y para impulsar y desarrollar el plan de desarrollo organizacional.

6. Diseño del plan de comunicación interno de la nueva organización resultante del estudio.

3.2.2.4. Trabajo en equipo

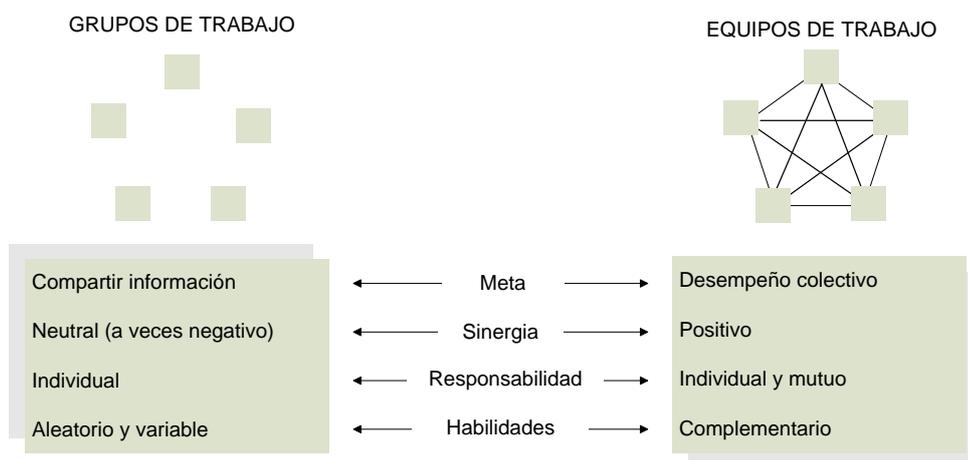
Tobón (2006: 29) refiere que la tecno-globalización, la economía informacional y la desregularización de los mercados han generado nuevas técnicas de gestión que han introducido cambios en el ámbito laboral, a fin que las organizaciones se preparen para un estado continuo de competencia; en este contexto de cambios se da la correlación de esfuerzos en los recursos humanos para incrementar sus competencias a través del trabajo en equipo antes que grupo de trabajo.

Un grupo de trabajo refieren Robbins y Coulter (2010: 244) son dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos; aun que el comportamiento de un grupo no es la suma total del comportamientos de todos los individuos del grupo, porque los individuos actúan de manera diferente en grupos que cuando están solos, ello como producto de la estructura interna del grupo que define los roles de los integrantes, las normas, la adaptación, los sistemas de status, el tamaño del grupo, la cohesión del grupo y los puestos formales de liderazgo, lo que moldea el comportamiento de sus miembros y permite explicar, predecir e influir en gran parte el comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño del grupo mismo. Características que los diferencian de los equipos de trabajo que poseen características peculiares propias (Figura 4), en ello se tiene que:

Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Estos grupos no tienen necesidad ni oportunidad de participar en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otro lado, los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales

combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? Generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. (Robbins y Coulter, 2010: 244)

Figura 4. Comparación entre grupo de trabajo y equipo de trabajo



Fuente: Robbins y Timothy (2009). Comportamiento organizacional. p. 287

Por su parte, Fainstein (2005) al diferenciar entre grupo y equipo (Tabla 8) se remite a las mismas características -comunicación, tarea, resultados, roles y funciones, sentimientos de pertenencia y presencia de un coordinador- para definir al grupo o equipo, mientras sitúa en el modo o grado en que una característica se expresa, o en la sistematicidad con que aparecen ciertos roles, la diferencia.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IIFE (2000: 5) señala que los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

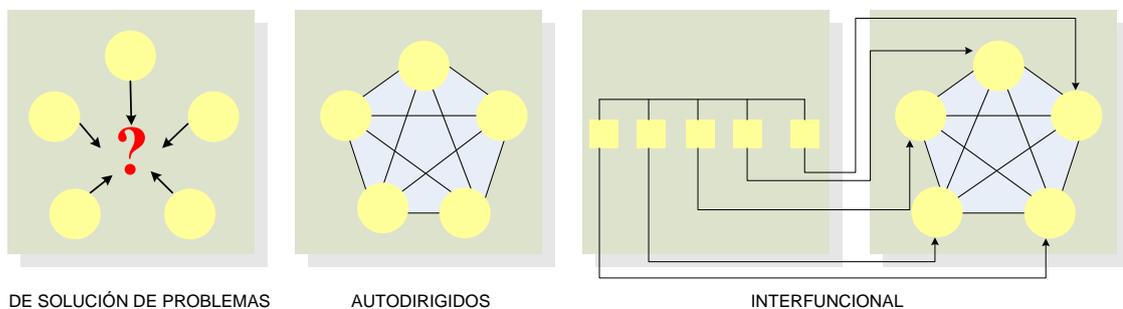
Tabla 8. Diferencias entre grupo y equipo

Grupo	Equipo
La comunicación tiene que tener necesariamente una direccionalidad	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a si mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta	Se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula	La especialización individual y la co-especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la producción del equipo.
En algunos casos tiene un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Fomenta el desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles".	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

Fuente: Fainstein, Héctor (2005). El trabajo en equipo en las organizaciones. p. 17

Las tres formas más comunes de equipo -en base a sus objetivos- que se encuentra en una organización son los equipos de solución de problemas, equipos autodirigidos y equipo interfuncional (Figura 5).

Figura 5. Tres tipos de equipos



Fuente: Robbins y Timothy (2009). Comportamiento organizacional. p. 287

- a. Equipos de solución de problemas. En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad (Robbins y Timothy, 2009: 287).
- b. Los equipos autodirigidos. Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno calidad (Robbins y Timothy, 2009: 288).
- c. Equipos interfuncionales. Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos calidad (Robbins y Timothy, 2009: 289).

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE), afirma que el término equipo deriva del vocablo escandinavo *skip*, que alude a la acción de "equipar un barco", de alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse que trabajo equipo implica la existencia de (IIPE, 2000: 5-6):

- a. Un objetivo, una finalidad o una meta común.
- b. Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria.
- c. Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- d. Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivaciones aglutinantes.
- e. Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- f. Una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- g. La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- h. Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea.
- i. Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

De manera que, el trabajo en equipo constituye una forma de abordar problemas que requieren de una dinámica especial, caracterizada por la acción combinada de varias personas poseedoras de conocimientos particulares que se articulan en un proceso de trabajo tendiente a la ejecución de tareas para alcanzar una meta u objetivo (Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño, 2005: 1). La constitución de un equipo de trabajo depende de las características del problema o situación tratada. Para ello, se debe “crear equipos que liberen el poder de sus miembros, poder que viene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna” (Blanchard, Randolph y Grazier, 2006: 20). La participación de los integrantes es asimismo dependiente de las características del problema o situación que se evidencian en el proceso de trabajo; el que normalmente se orienta bajo algún modelo específico de labores de equipo.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – (IIPE) (2000) señala que:

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (IIPE, 2000: 5)

En efecto, el trabajo en equipo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, constituida por un número reducido de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso psico-social del grupo dentro de un ambiente de respeto y confianza (Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño, 2005: 1).

El concepto de equipo parte de una idea básica: ninguna disciplina posee todos los conocimientos y destrezas que requiere la intervención de varias disciplinas. Desde esta perspectiva, el equipo es un grupo donde el trabajo y las responsabilidades son compartidos por sus integrantes en mayor o menor grado dependiendo del modelo de acción adoptado, proporcionando los aportes disciplinarios correspondientes, dentro de una dinámica particular y global que tiene como meta básica la consecución de objetivos externos.

3.2.2.5. Liderazgo

El Diccionario de la Lengua Española (2001), define liderazgo como “liderato (condición de líder). Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (p. 932), es una definición básica de ámbito organizacional, no toma en cuenta al individuo que dirige la organización.

De allí, que tomando la referencia de Kouzes y Posner (2006), para quienes “el liderazgo implica competencias y capacidades que son tan útiles en el despacho del directivo como en la línea de producción,

en Wall Street como en la calle Mayor, en la universidad como en las colectividades en las corporaciones” (p. 94), de manera que el liderazgo se manifiesta, también en los diferentes miembros de la universidad, como los docentes que en su labor docente, valiéndose de su liderazgo, forjan y ejercen determinada influencia en la formación profesional de los estudiantes.

Por ello, cabe reseñar la definición de liderazgo de Koontz y Wehrich (2008), quienes afirman que “liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p. 532), en este mismo sentido Robbins y Coulter (2010) señalan que “un líder es alguien que puede influir en otros y que poseen autoridad gerencial. Entonces, ¿qué es liderazgo? Es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p. 422); de manera que “los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades” (Koontz y Wehrich, 2008: 532), esto es lo que debe hacer un docente coadyuvar a que los estudiante desarrollen sus capacidades para la realización de su objetivos académicos.

Para efectos de la presente investigación, el liderazgo es, sin importar su ámbito y quién lo practique, la capacidad de un individuo de influenciar a los demás, sea si tiene a cargo un grupo de personas en un ambiente laboral o si por su poder de liderazgo influye sobre ellas y las puede guiar hacia una meta a cumplir su objetivo.

De manera, para que un docente tenga liderazgo sobre sus discípulos, debe tener la aceptación de ellos, quienes deben estar de acuerdo en su capacidad y aceptar sus ideas, esto más allá del puesto del docente (líder) en la estructura jerárquica en la Universidad, Facultad o Escuela o lugar de actividad. Pues, el líder docente y su liderazgo no se imponen solo por el hecho de serlo o por ser un líder natural, se logra

la aceptación de su liderazgo y sus ideas o pensamiento por el nivel de comunicación que logre este líder con los estudiantes.

Por otro lado, en la vida de las personas y las organizaciones, el liderazgo en un aspecto importante, dado que les permite llevar a cabo cosas extraordinarias; por ello, se debe tener cualidades a tenerse en cuenta, al respecto Stella y De Angulo (2003: 7) refieren que el perfil del liderazgo o líder debe comprender:

1. Desarrolla una clara visión personal hacia dónde debe ir y hacia dónde debe orientar todos los esfuerzos. Debe tener un claro compromiso por buscar lograr un estado de la sociedad diferente a la situación en la que se encuentra. Es una persona que ha desarrollado una visión y sabe venderla a otras personas.
2. El líder desarrolla un estilo de vida y comportamientos especiales para que sea fácilmente identificable por los demás -posicionamiento: debe de estar dispuesto a hacer lo posible para lograr una buena visibilidad, inclusive al costo de negarse muchas cosas y a sacrificarse para que pueda sobresalir sobre los demás y lo acepten como guía. Cuida muy bien con quién se relaciona y se asocia para no involucrarse con personas que puedan comprometer su trabajo.
3. Gran preparación en conocimientos y estudios para poder guiar a otros: Persona con un intelecto agudo que sabe conseguir y manejar información. Se sacrifica para estar estudiando y tener todo tipo de información para poder guiar a otros. Tiene claro una serie de esquemas o pasos para trabajar en actividad de planificación y solución de problemas. Puede pasar la mayor parte de su tiempo en las bibliotecas y en el Internet para conseguir los últimos artículos e investigaciones que le permita hacer propuestas de avanzada. Los errores, contradicciones o inconsistencias pueden ser fatales y derrumbar el trabajo hecho.
4. Luchador incansable adelante del grupo: Persona de carácter y personalidad fuerte capaz de trabajar y vencer la fatiga, el desánimo y

los obstáculos que se le presenten aunque muchas veces tenga que hacerlo de una forma solitaria y sin apoyo.

5. Conocedor de cómo manejar y administrar el poder para dirigir y organizar grupos: Gran capacidad de mando y dirección como de toma de decisiones para movilizar a las otras personas, cuando se presenten problemas o hay que tratar de responder a necesidades del grupo.
6. Capacidad para conocer a cada persona en particular (sus dones y capacidades) para mostrarles sus roles más apropiados: Sabe interactuar con cada persona para conocer sus experiencias, capacidades y debilidades y así poder definir los roles que deben jugar en el grupo. En la relación con el personal, debe mantener una relación objetiva, cuidando de no involucrarse mucho como persona en las tareas, y su interacción es a corto plazo y enfocado en problemas.
7. Capacidad de mantener el orden y el equilibrio en la institución: Gran capacidad para detectar cuándo se están generando conflictos y problemas en el grupo y rápidamente tomar acciones para apaciguar y evitar que personas distraigan o desvíen la marcha del grupo. Toma rápidamente control de los conflictos para evitar que se den divisiones.
8. Capacidad para predecir lo que va suceder en el grupo o trabajo que realizan y no dejar que los planes se alteren por los imprevistos: Capacidad para adelantarse a las situaciones nuevas que podrían enfrentarse en el grupo o trabajo que realizan para tomar previsiones y mantener el orden en el trabajo que se realiza. Puede mantener el curso de acción preestablecido a pesar que aparezcan inconvenientes

Estos rasgos del liderazgo correspondiente a las actuales tendencias de gestión, pero desde una perspectiva del entendimiento del líder eficaz se tiene siete rasgos relacionados con el liderazgo, como afirman Robbins y Coulter (2010: 423):

1. **Dinamismo.** Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. **Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos.
3. **Honestidad e integridad.** Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos y mostrando gran congruencia entre sus palabras y los hechos.
4. **Confianza en sí mismo.** Los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son correctos.
5. **Inteligencia.** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. **Conocimientos pertinentes para el trabajo.** Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.
7. **Extraversión.** Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

El perfil del liderazgo es construido a través del proceso educacional y otras experiencias de la vida, que dan lugar al estilo de liderazgo. Al respecto, Fiedler, citado por Robbins y Coulter (2010) afirma que “un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo” (p. 354), por ende “el estilo de liderazgo puede ser considerado como un determinante de la eficacia de las organizaciones” (Pedraja y Rodríguez, 2004: 64).

En suma, un buen líder, desde la perspectiva personal, el líder requiere ciertas características, ciertos factores que lo perfilan como una persona con liderazgo, estos son:

1. Autoconsciencia: Habilidad para conocer y entender sus propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás. Sus signos distintivos son la autoconfianza, autoevaluación realista y el sentido de humor autocrítico.
2. Autocontrol: Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales. Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios. Distintivos propios es la confianza en la propia valía e integridad, la comodidad en la ambigüedad y la disposición al cambio.
3. Motivación: Pasión por el trabajo por motivos más allá del sueldo o el prestigio. Propensión a buscar metas con energía y persistencia. Gran impulso para lograr objetivos, optimismo, incluso ante el fracaso, compromiso con la empresa.
4. Empatía: Habilidad para entender las emociones de los demás. Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales. Experiencia en construir y retener talentos, sensibilidad intercultural, servicio al cliente.
5. Habilidades sociales: Habilidad para tratar relaciones y crear redes. Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones. Eficacia ante los cambios, capacidad persuasiva, experiencia en crear y dirigir equipos.

En Educación, los líderes son los docentes que buscan influir en los estudiantes para realizar cambios y dirigirlos hacia propósitos comunes. Son los encargados de guiar y orientar hacia metas que los hagan crecer (Uribe, 2005: 4). Actualmente, con todo tipo de crisis desde económicas hasta educativas, se necesitan líderes docentes, capaces de formar ciudadanos que hagan frente a las necesidades que demanda la sociedad.

3.2.2.6. Gestión de personal

Una de las características de la sociedad actual, es estar integrada por diversas organizaciones, integradas por hombres y para el hombre, por ello Chiavenato (2007: 5), señala que “el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males y obtener los productos y servicios que necesita, etc.”, de manera que una organización son dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Stoner, Freeman y Gilbert, 2005: 6), recursos (humanos) que deben ser gerenciados, que conforme va aumentando su importancia se van tornando complejos. La creciente importancia de la gestión de recursos humanos, plantea la necesidad de formular estrategias, concordantes de las funciones y actividades de esta gestión.

La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados, determinando claramente de qué manera se espera influir sobre sus habilidades, conocimientos y capacidades concretas que se requieren de su personal para desempeñar sus labores con la mayor productividad, por ello, Dolan, Schuler, Valle y Jackson (2007: 9) refieren que cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos es importante por el efecto e incidencia que tiene en la consecución de los objetivos de la institución; Con fines de descripción, se han clasificado en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o balance final, los cuales no son de ningún modo excluyentes, donde se plasma la orientación de las nuevas estrategias de recursos humanos para la organización.

Objetivos explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales para la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos al puesto de trabajo potencialmente calificados.
- Retener a los empleados deseables

- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.

Para atraer candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación.

Objetivos implícitos

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos:

- Mejora de la productividad.
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la legislación.

Objetivos de largo plazo

Los objetivos de largo plazo o de balance final, se refieren a la rentabilidad, productividad o competitividad, en el caso de organizaciones no lucrativas o públicas a su supervivencia y a su capacidad de hacer más, o lo mismo con menos recursos.

Alles (2004: 20-21) refiere que la gestión o administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al final de la relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados
- Los procesos básicos de la gestión de los recursos humanos

Para lograr los objetivos de la gestión de recursos humanos como proceso integral, coherente y técnico se debe estructurar con los siguientes elementos críticos: Descripción y Análisis de Cargos, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Rendimiento Laboral, Análisis de contrastes.

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Clima organizacional.** Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).
- **Clima organizacional universitario.** Es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria.
- **Comunicación.** La comunicación es el proceso o flujo que incluye la transferencia y el entendimiento del significado de la información e ideas de un grupo o persona a otro. La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro del grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. (Robbins, 2009: 310-311).
- **Docente universitario.** El docente universitario es el profesional responsable de la formación de profesionales íntegros, de calidad, como personas y profesionales para el cambio o mejora de la atención en nuestra sociedad.
- **Gestión de personal.** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales

relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación desempeño.

- **Habilidades gerenciales.** Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente.
- **Liderazgo.** Es 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 superior en una organización. El liderazgo no formal –esto es, la capacidad de influir surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. (Robbins, 2009: 347).
- **Trabajo en equipo.** Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. (Gómez y Acosta, 2003).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

Los resultados obtenidos del trabajo de campo son presentados según las variables y sus dimensiones.

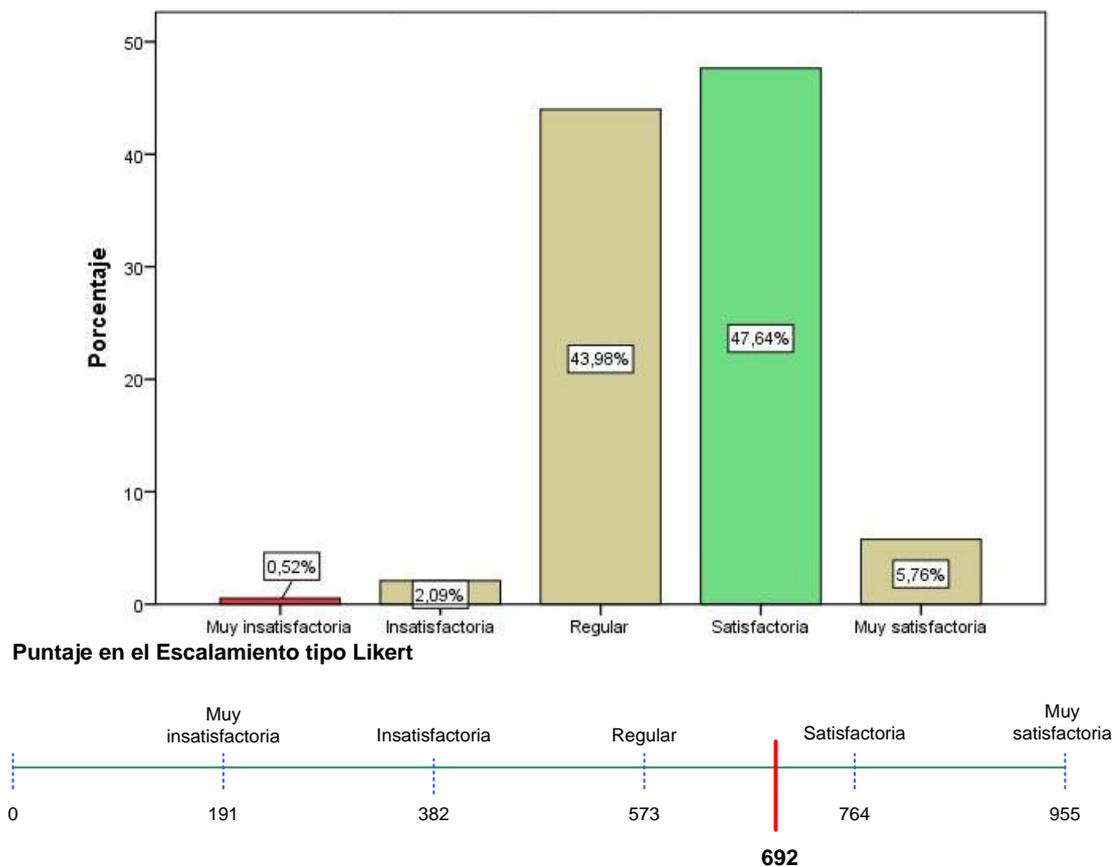
4.1.1. Estadísticos descriptivos según la variable: Clima organizacional universitario

La presentación se da a través de una tabla -en la cual se reseñan los resultados obtenidos, de acuerdo a los ítems, las frecuencias y los porcentajes logrados en cada uno de ellos-, luego se tienen los gráficos de los resultados mostrados en la tabla y el gráfico del puntaje en el escalamiento tipo Likert y finalmente un breve comentario de los resultados.

Tabla 9. La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	1	.5	.5	.5
Insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.6
Regular	84	44.0	44.0	46.6
Satisfactoria	91	47.6	47.6	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 6. La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)

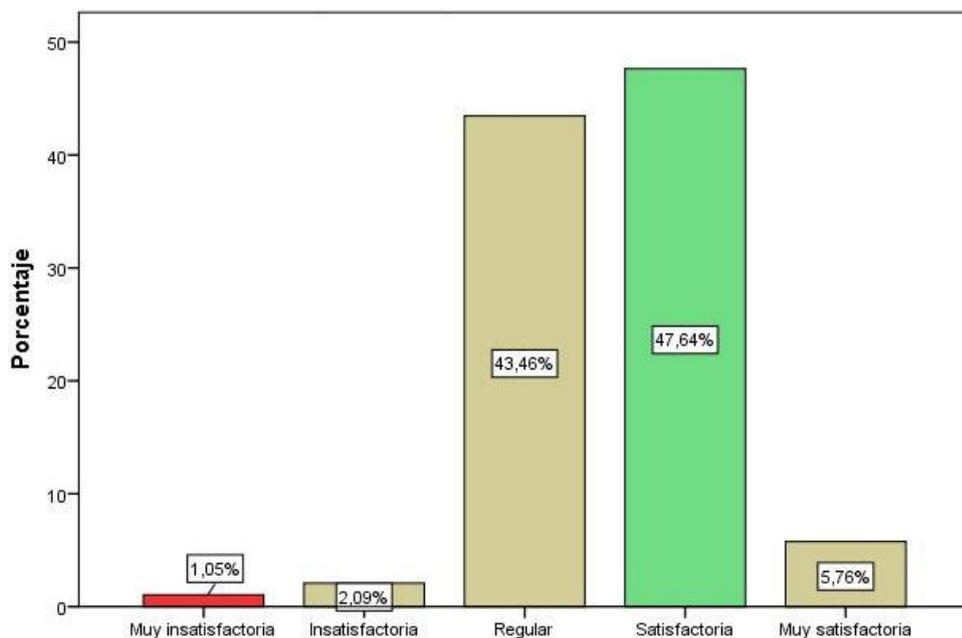


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

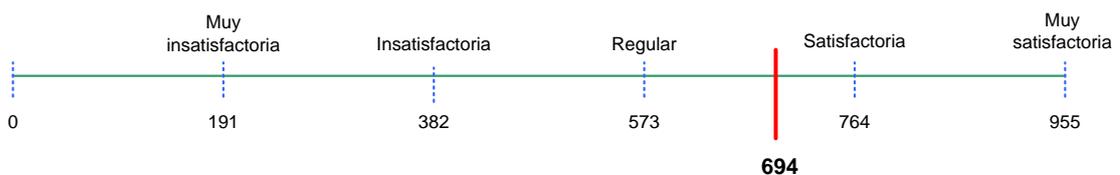
Tabla 10. La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	2	1.0	1.0	1.0
Insatisfactoria	4	2.1	2.1	3.1
Regular	83	43.5	43.5	46.6
Satisfactoria	91	47.6	47.6	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 7. La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

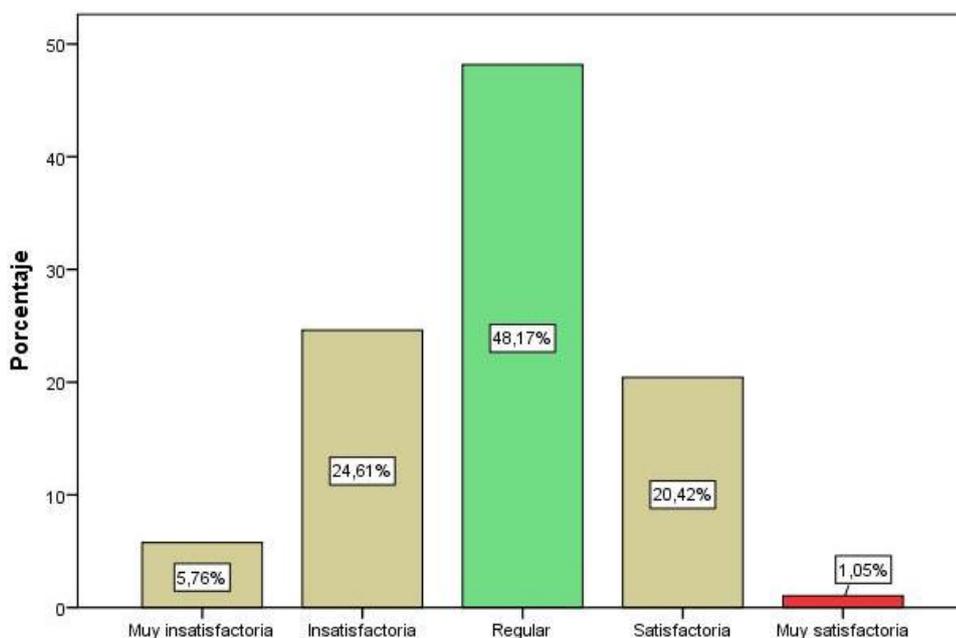


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

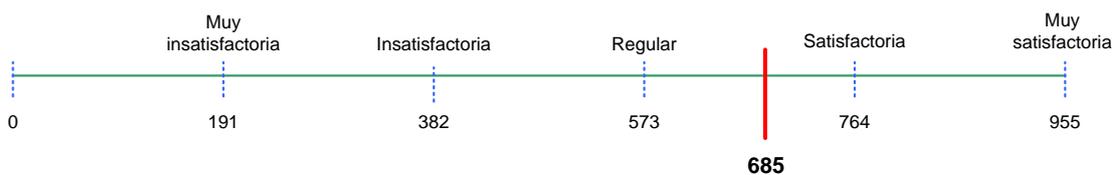
Tabla 11. El ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	11	5.8	5.8	5.8
Insatisfactoria	47	24.6	24.6	30.4
Regular	92	48.2	48.2	78.5
Satisfactoria	39	20.4	20.4	99.0
Muy satisfactoria	2	1.0	1.0	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 8. El ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

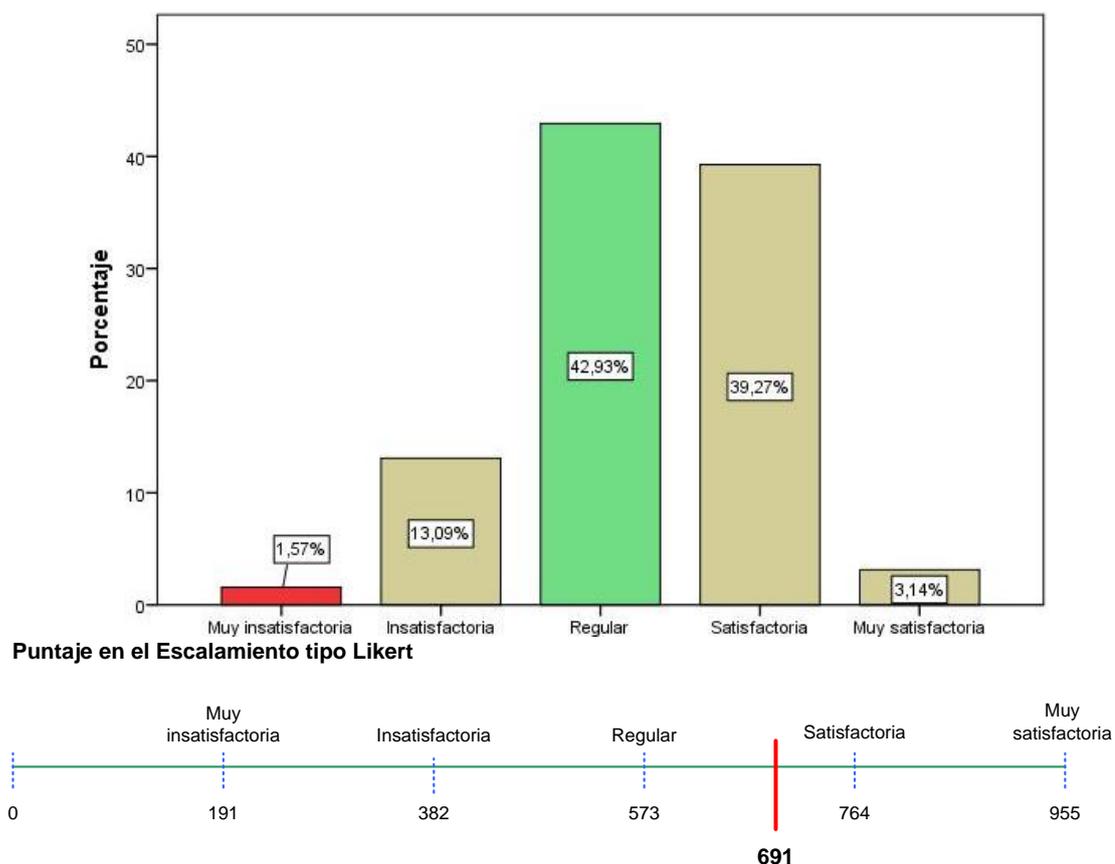


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 12. Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	25	13.1	13.1	14.7
Regular	82	42.9	42.9	57.6
Satisfactoria	75	39.3	39.3	96.9
Muy satisfactoria	6	3.1	3.1	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 9. Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad

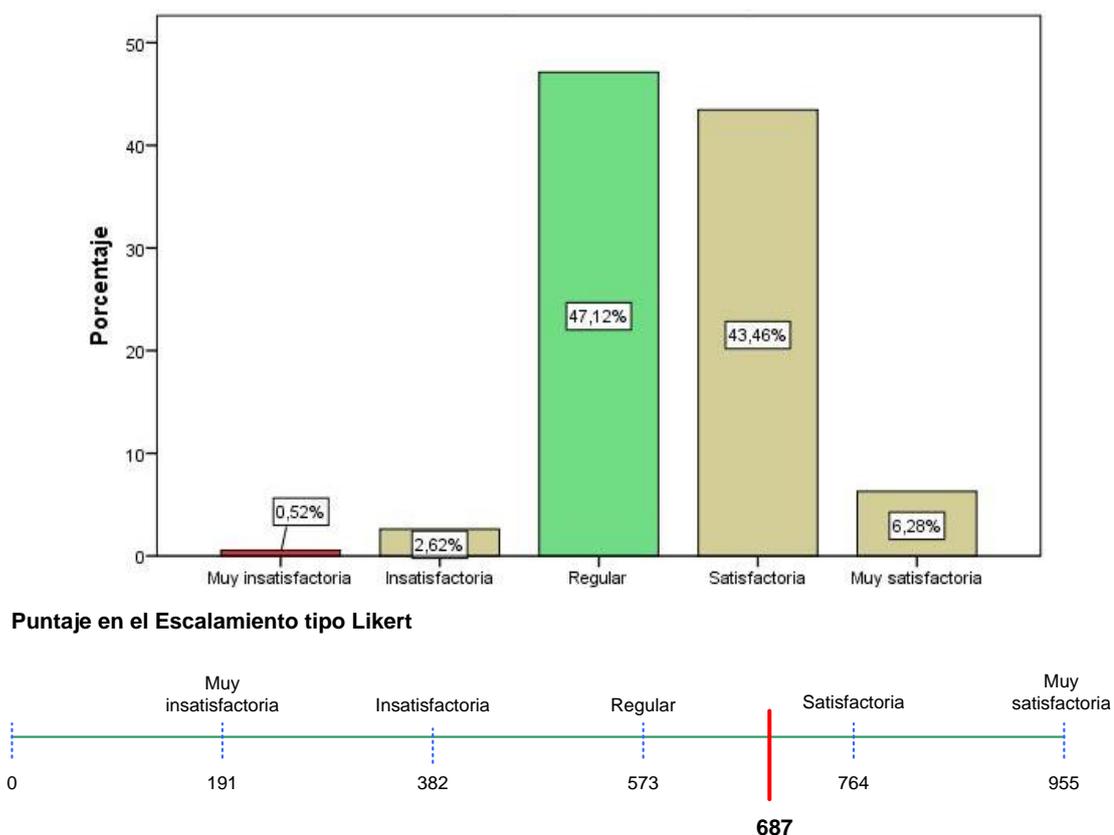


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 13. Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	1	.5	.5	.5
Insatisfactoria	5	2.6	2.6	3.1
Regular	90	47.1	47.1	50.3
Satisfactoria	83	43.5	43.5	93.7
Muy satisfactoria	12	6.3	6.3	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 10. Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes

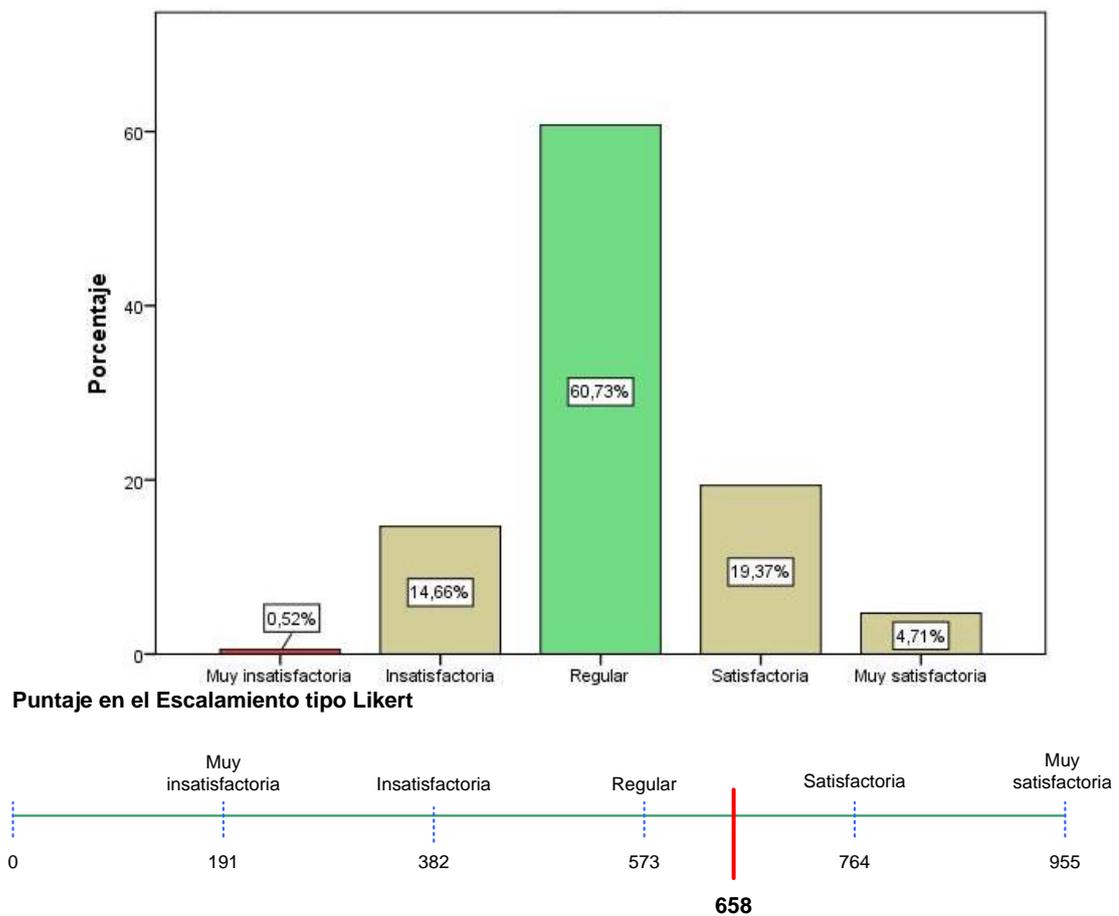


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 14. La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	1	.5	.5	.5
Insatisfactoria	28	14.7	14.7	15.2
Regular	116	60.7	60.7	75.9
Satisfactoria	37	19.4	19.4	95.3
Muy satisfactoria	9	4.7	4.7	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 11. La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades

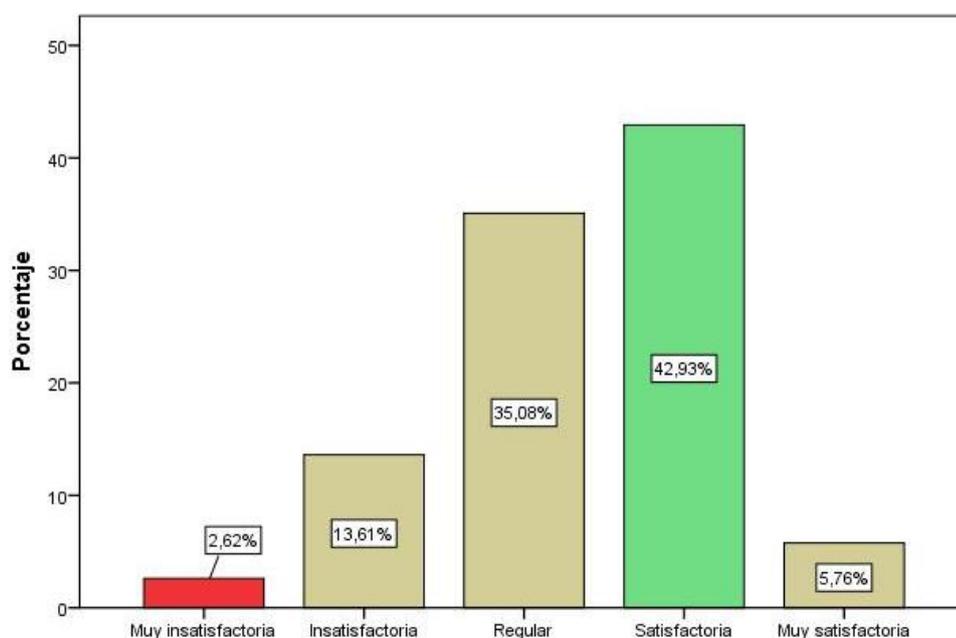


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

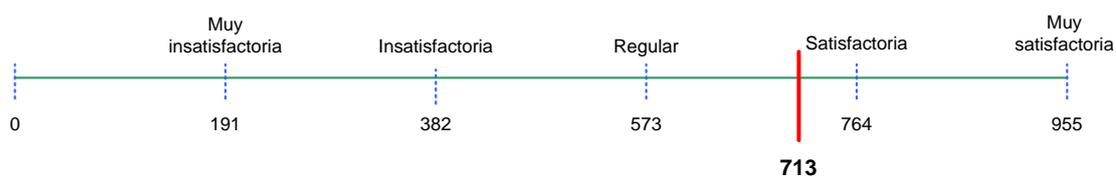
Tabla 15. Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	5	2.6	2.6	2.6
Insatisfactoria	26	13.6	13.6	16.2
Regular	67	35.1	35.1	51.3
Satisfactoria	82	42.9	42.9	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 12. Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

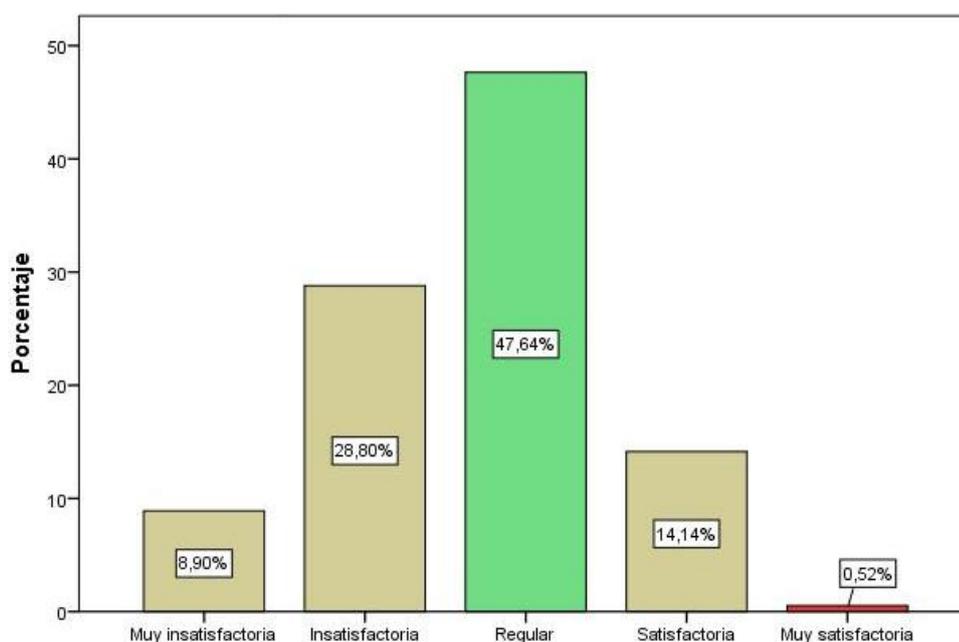


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 16. La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	17	8.9	8.9	8.9
Insatisfactoria	55	28.8	28.8	37.7
Regular	91	47.6	47.6	85.3
Satisfactoria	27	14.1	14.1	99.5
Muy satisfactoria	1	.5	.5	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 13. La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

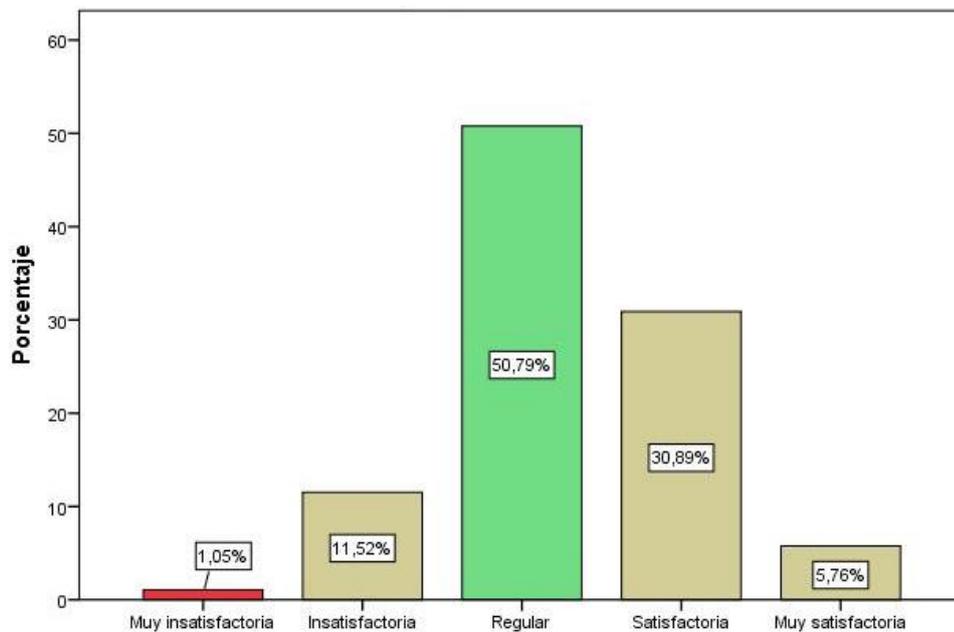


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

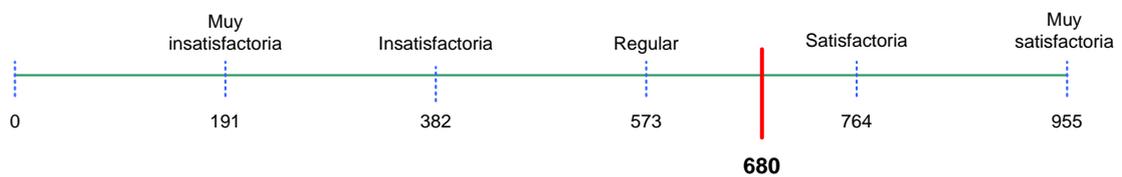
Tabla 17. Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	2	1.0	1.0	1.0
Insatisfactoria	22	11.5	11.5	12.6
Regular	97	50.8	50.8	63.4
Satisfactoria	59	30.9	30.9	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 14. Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

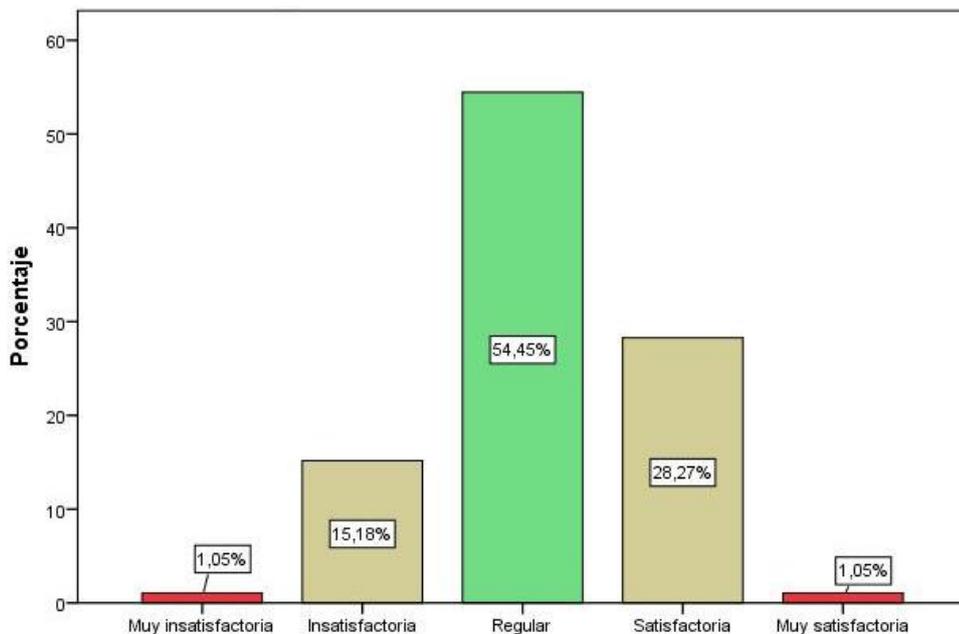


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

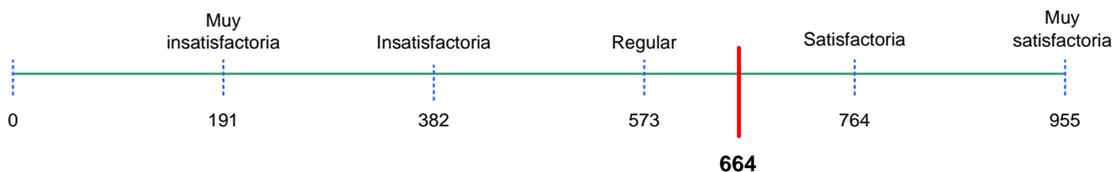
Tabla 18. Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	2	1.0	1.0	1.0
Insatisfactoria	29	15.2	15.2	16.2
Regular	104	54.5	54.5	70.7
Satisfactoria	54	28.3	28.3	99.0
Muy satisfactoria	2	1.0	1.0	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 15. Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

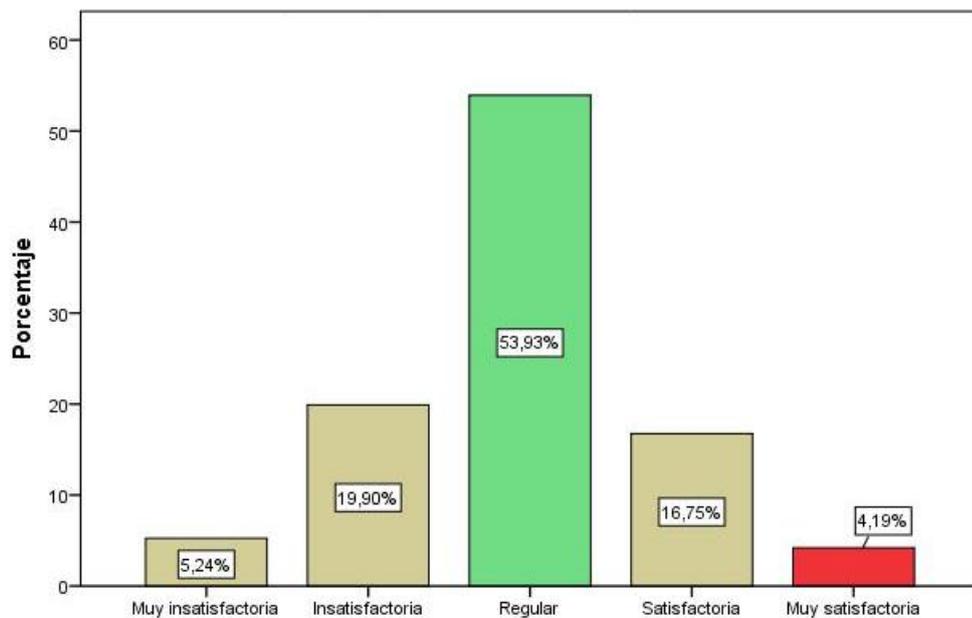


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

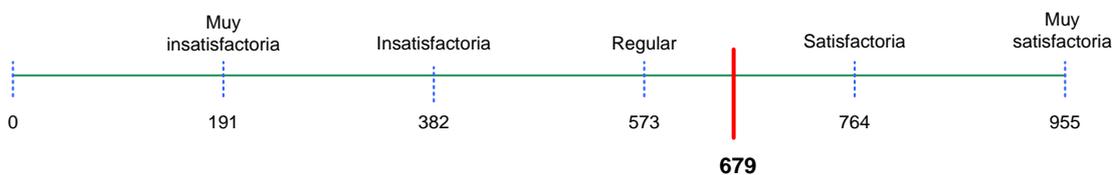
Tabla 19. Los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	10	5.2	5.2	5.2
Insatisfactoria	38	19.9	19.9	25.1
Regular	103	53.9	53.9	79.1
Satisfactoria	32	16.8	16.8	95.8
Muy satisfactoria	8	4.2	4.2	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 16. Los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

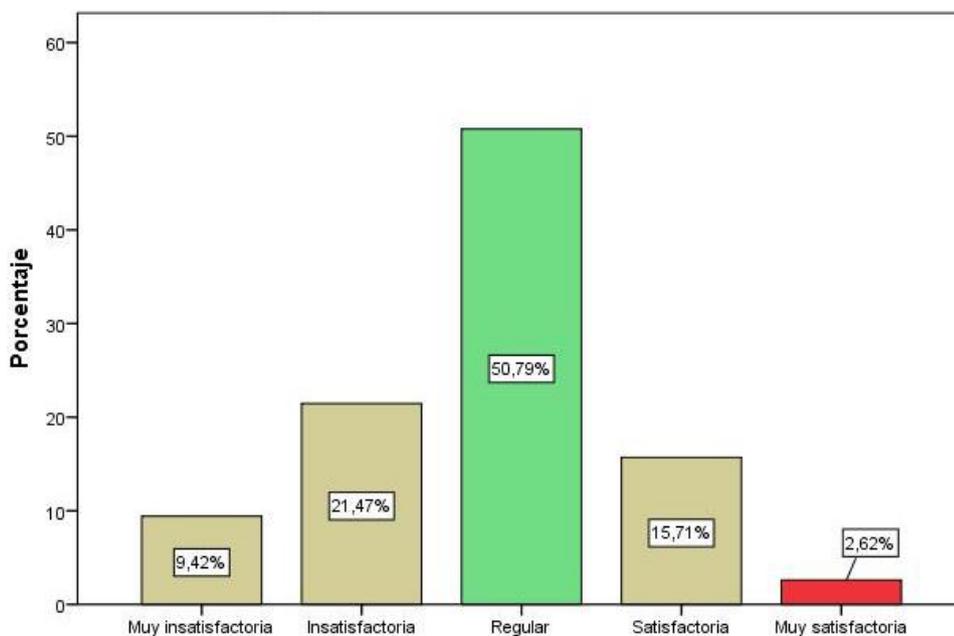


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

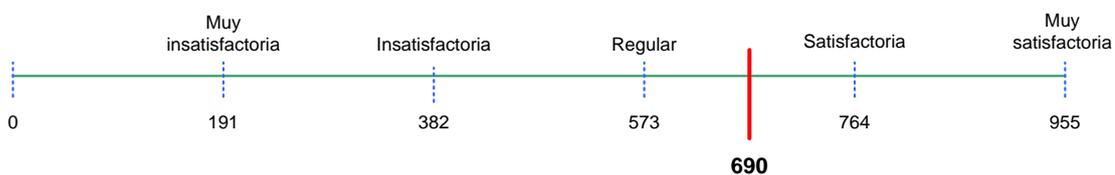
Tabla 20. Los docentes y directivos de la Escuela son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	18	9.4	9.4	9.4
Insatisfactoria	41	21.5	21.5	30.9
Regular	97	50.8	50.8	81.7
Satisfactoria	30	15.7	15.7	97.4
Muy satisfactoria	5	2.6	2.6	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 17. Los docentes y directivos de la Escuela son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

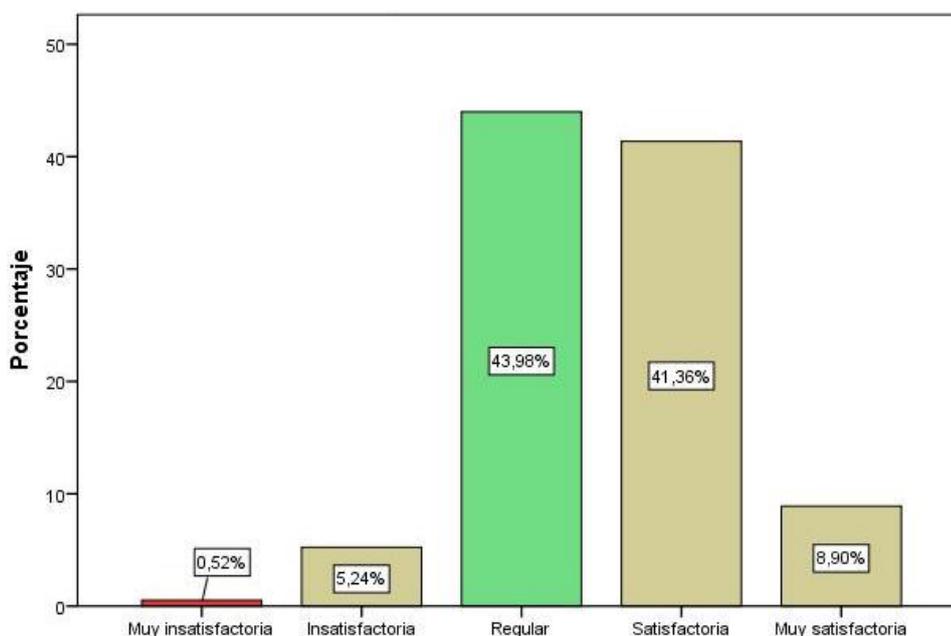


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 21. El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	1	.5	.5	.5
Insatisfactoria	10	5.2	5.2	5.8
Regular	84	44.0	44.0	49.7
Satisfactoria	79	41.4	41.4	91.1
Muy satisfactoria	17	8.9	8.9	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 18. El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

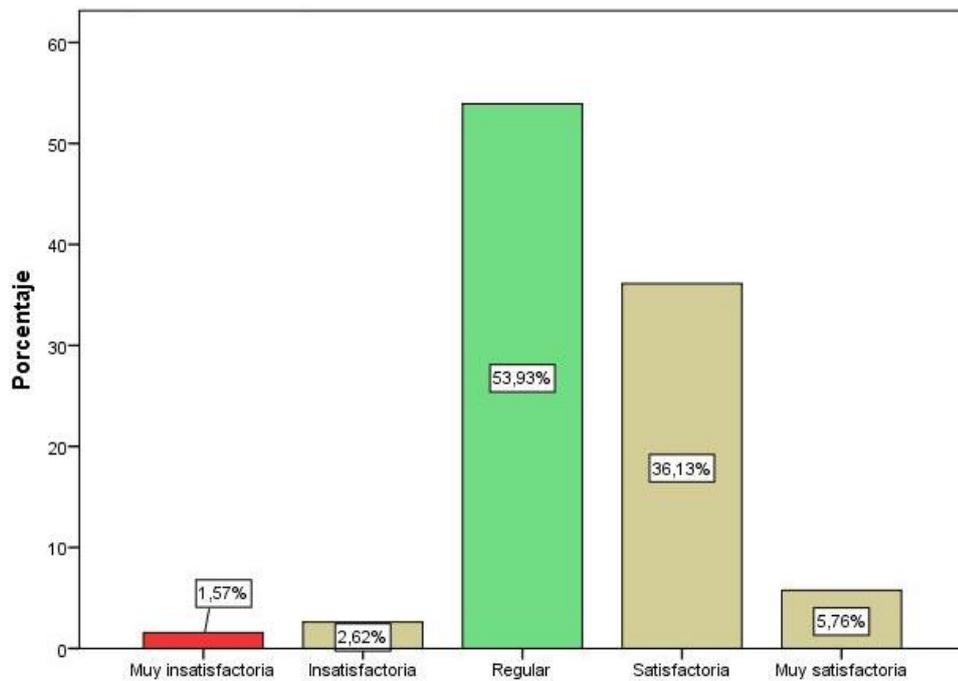


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

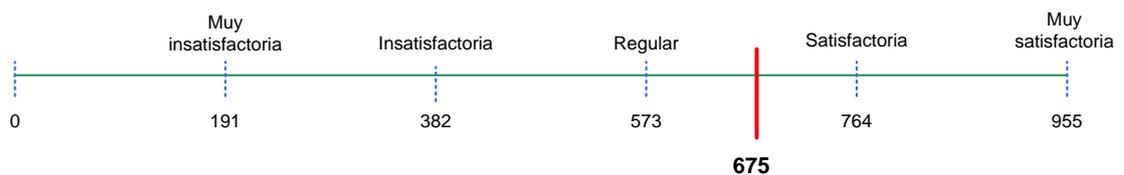
Tabla 22. Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	5	2.6	2.6	4.2
Regular	103	53.9	53.9	58.1
Satisfactoria	69	36.1	36.1	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 19. Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

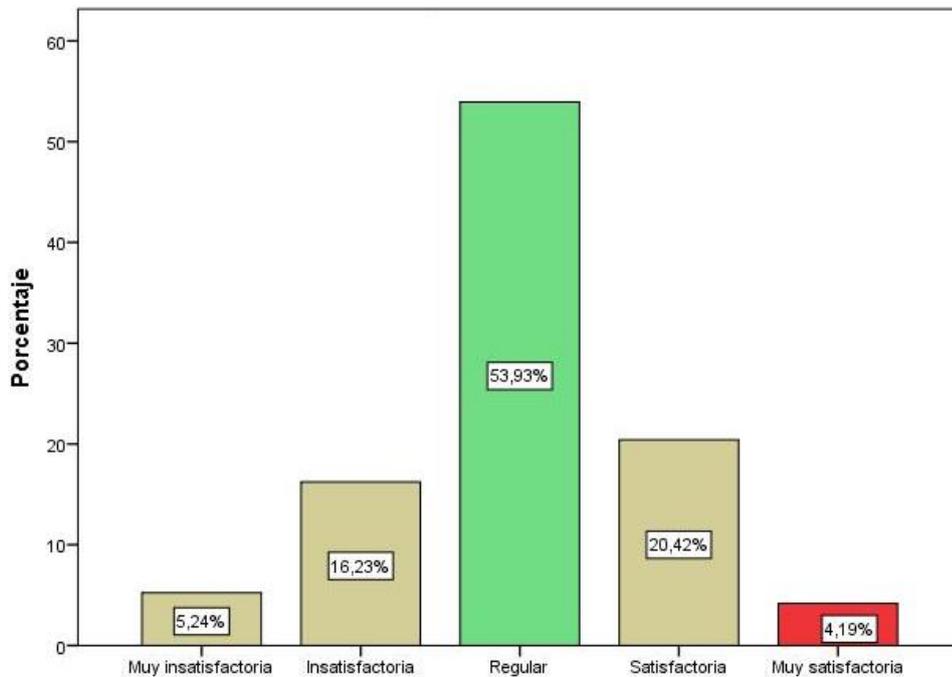


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

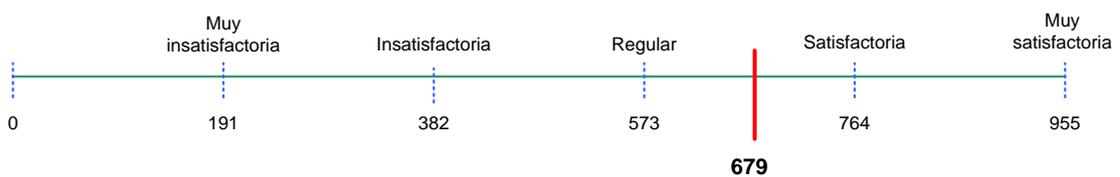
Tabla 23. Existen circunstancias que motivan mi retraso académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	10	5.2	5.2	5.2
Insatisfactoria	31	16.2	16.2	21.5
Regular	103	53.9	53.9	75.4
Satisfactoria	39	20.4	20.4	95.8
Muy satisfactoria	8	4.2	4.2	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 20. Existen circunstancias que motivan mi retraso académico



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert



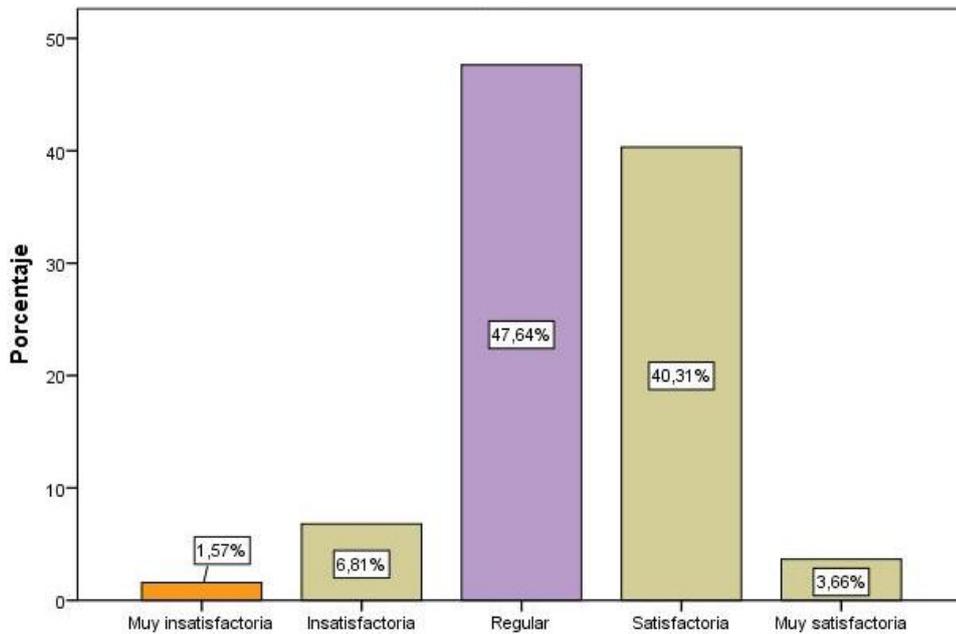
Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

4.1.2. Estadísticos descriptivos según la variable: Habilidades gerenciales

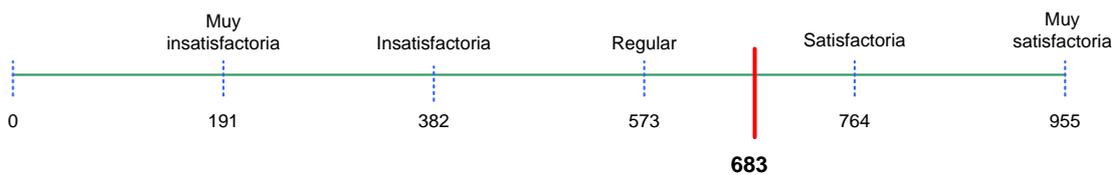
Tabla 24. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional la comunicación intergrupal es adecuada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	13	6.8	6.8	8.4
Regular	91	47.6	47.6	56.0
Satisfactoria	77	40.3	40.3	96.3
Muy satisfactoria	7	3.7	3.7	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 21. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional la comunicación intergrupal es adecuada



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

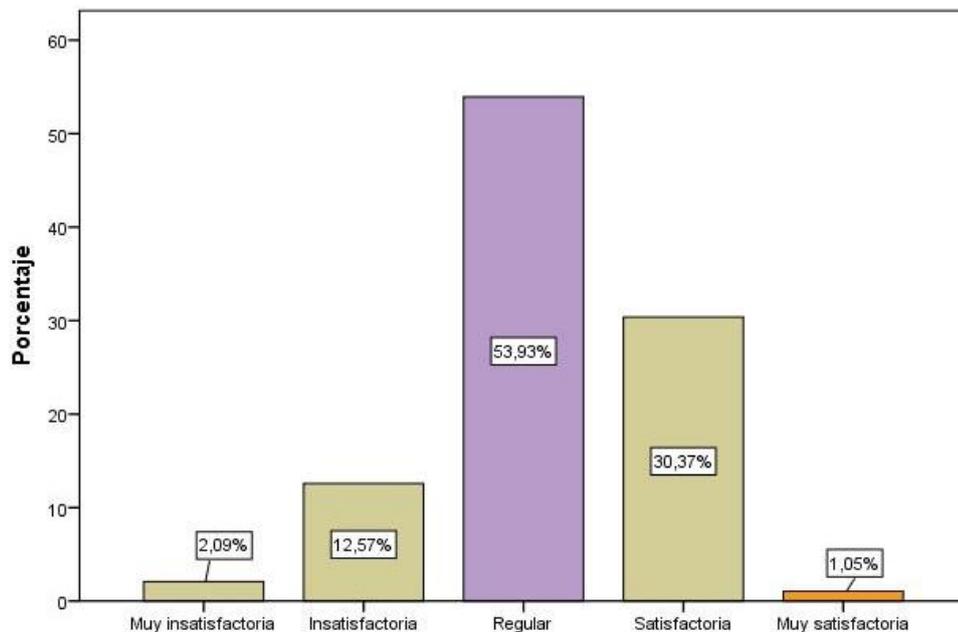


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

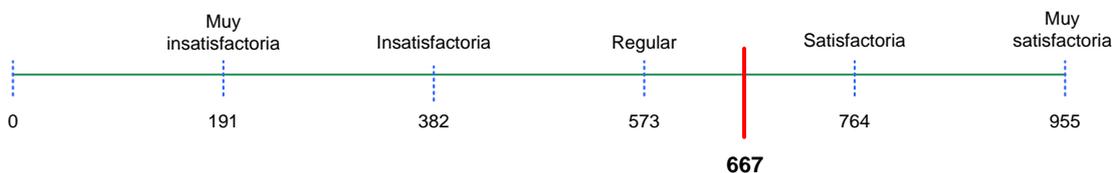
Tabla 25. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se incentiva la comunicación horizontal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	24	12.6	12.6	14.7
Regular	103	53.9	53.9	68.6
Satisfactoria	58	30.4	30.4	99.0
Muy satisfactoria	2	1.0	1.0	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 22. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se incentiva la comunicación horizontal



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

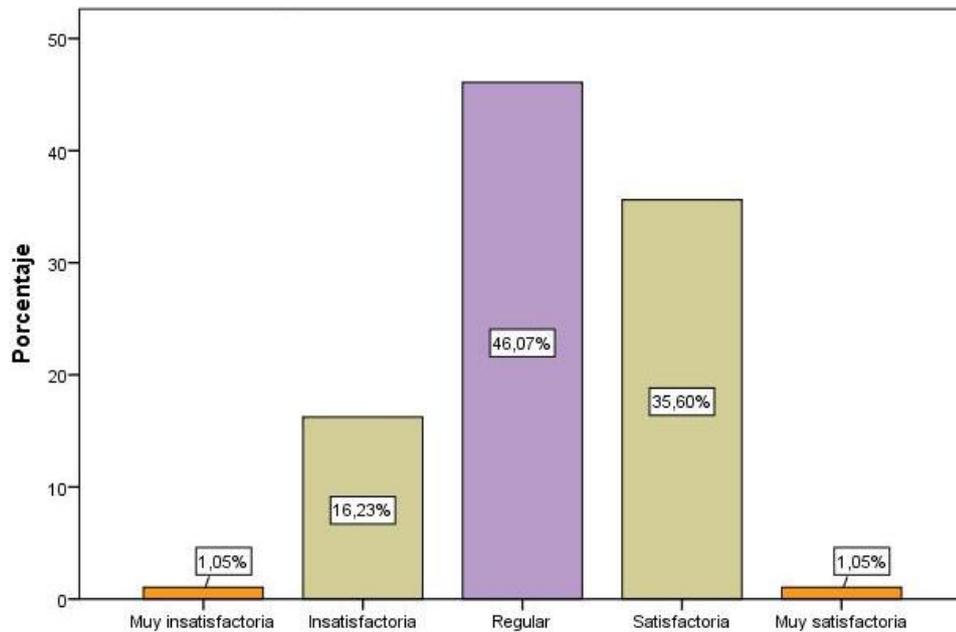


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

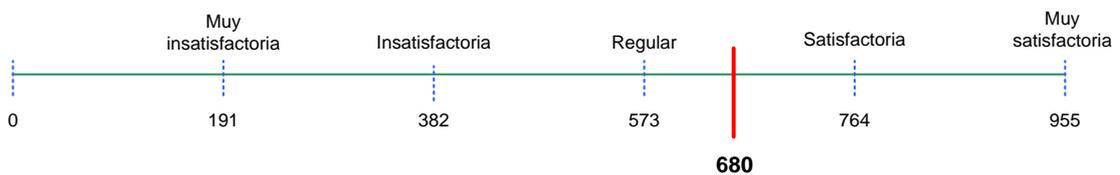
Tabla 26. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se practica la comunicación vertical

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	2	1.0	1.0	1.0
Insatisfactoria	31	16.2	16.2	17.3
Regular	88	46.1	46.1	63.4
Satisfactoria	68	35.6	35.6	99.0
Muy satisfactoria	2	1.0	1.0	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 23. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se practica la comunicación vertical



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

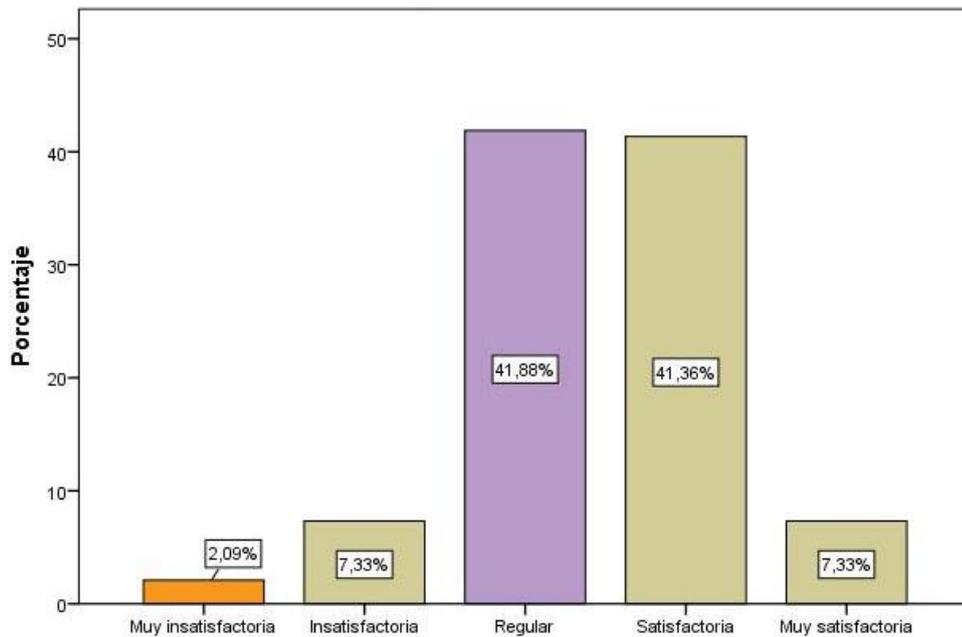


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

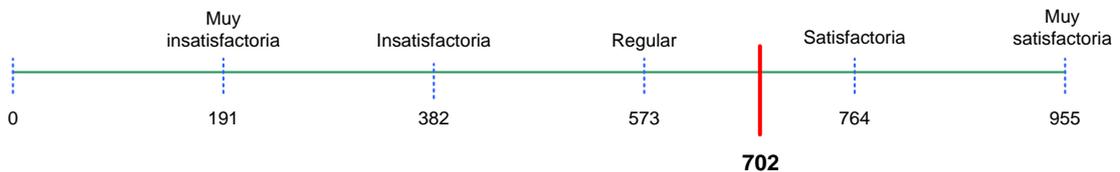
Tabla 27. La habilidad gerencial, competencia planificadora, es importante en la formación profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	14	7.3	7.3	9.4
Regular	80	41.9	41.9	51.3
Satisfactoria	79	41.4	41.4	92.7
Muy satisfactoria	14	7.3	7.3	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 24. La habilidad gerencial, competencia planificadora, es importante en la formación profesional



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

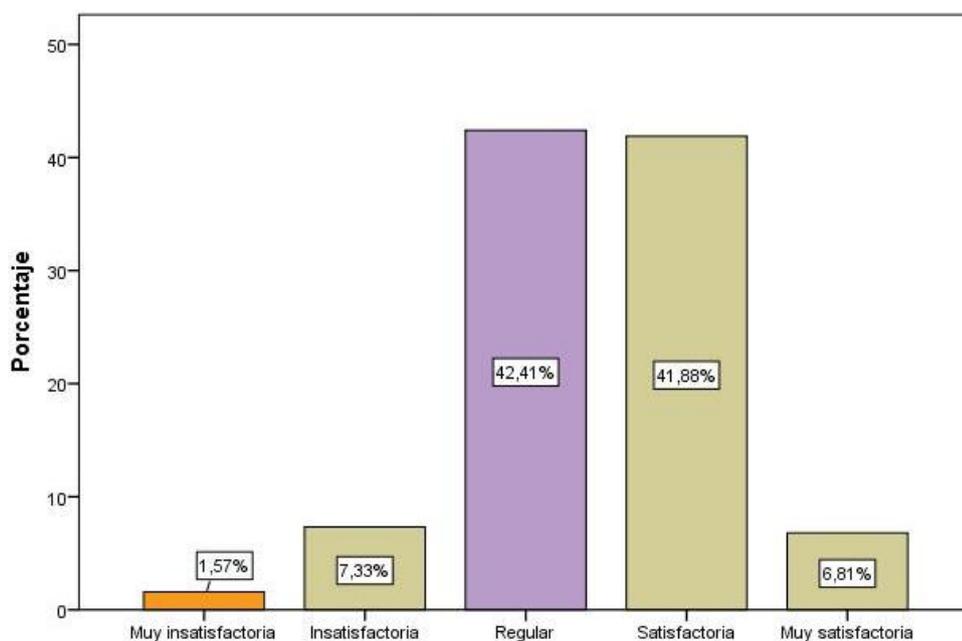


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

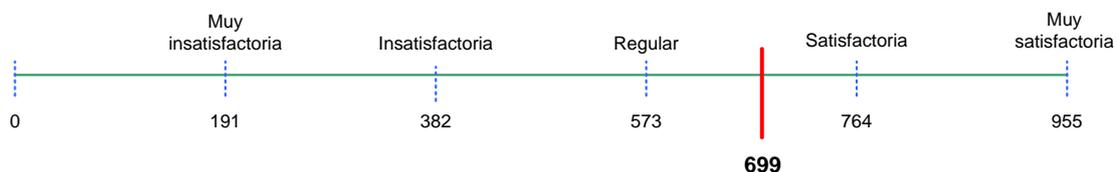
Tabla 28. La habilidad gerencial, competencia organizativa, es importante en la formación profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	14	7.3	7.3	8.9
Regular	81	42.4	42.4	51.3
Satisfactoria	80	41.9	41.9	93.2
Muy satisfactoria	13	6.8	6.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 25. La habilidad gerencial, competencia organizativa, es importante en la formación profesional



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

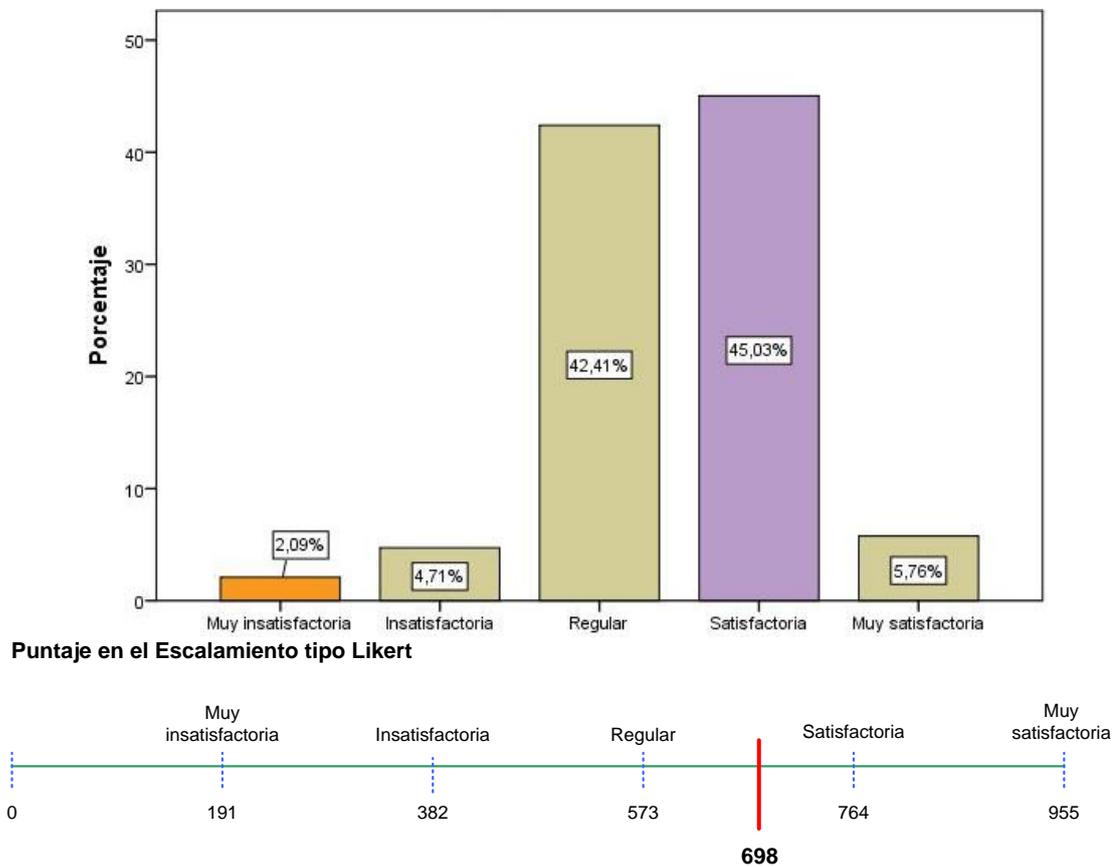


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 29. La habilidad gerencial, competencia ejecutiva, es importante en la formación profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	9	4.7	4.7	6.8
Regular	81	42.4	42.4	49.2
Satisfactoria	86	45.0	45.0	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 26. La habilidad gerencial, competencia ejecutiva, es importante en la formación profesional

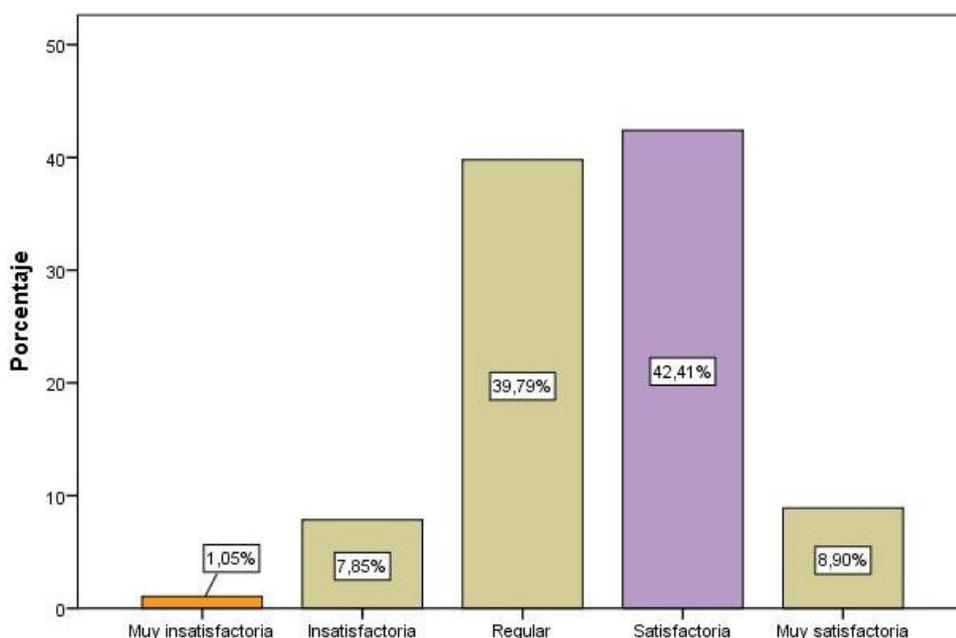


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 30. La habilidad gerencial, competencia estratégica, es importante en la formación profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	2	1.0	1.0	1.0
Insatisfactoria	15	7.9	7.9	8.9
Regular	76	39.8	39.8	48.7
Satisfactoria	81	42.4	42.4	91.1
Muy satisfactoria	17	8.9	8.9	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 27. La habilidad gerencial, competencia estratégica, es importante en la formación profesional



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

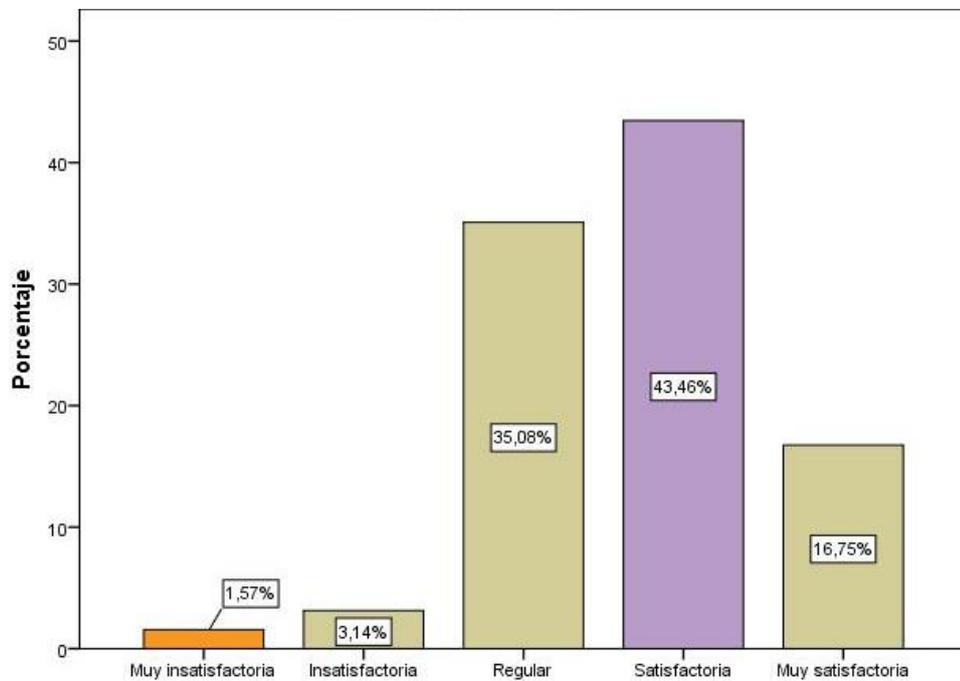


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

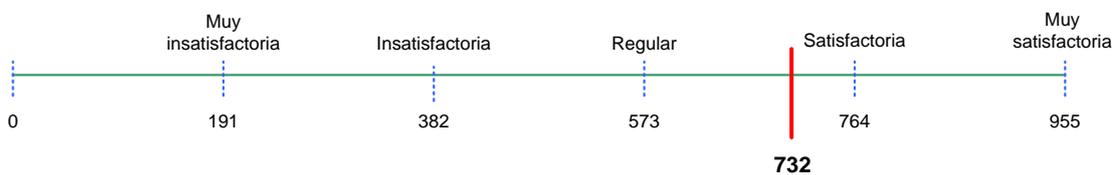
Tabla 31. Con el trabajo en equipo se mejora las actitudes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	6	3.1	3.1	4.7
Regular	67	35.1	35.1	39.8
Satisfactoria	83	43.5	43.5	83.2
Muy satisfactoria	32	16.8	16.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 28. Con el trabajo en equipo se mejora las actitudes



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

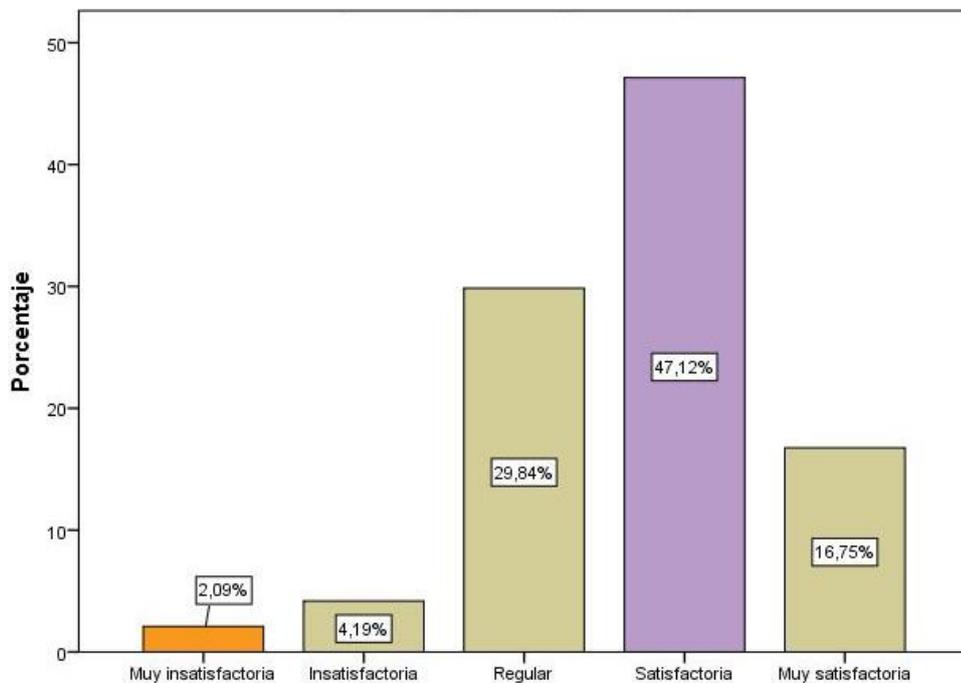


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

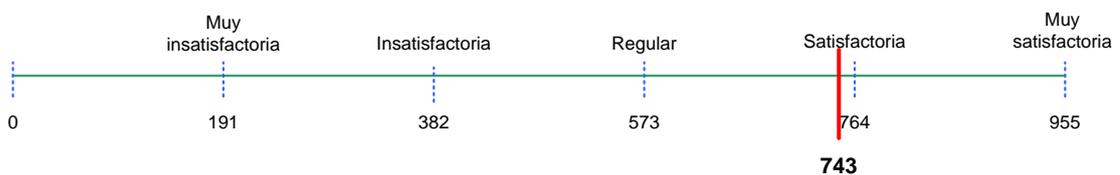
Tabla 32. Con el trabajo en equipo se logra la integración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	8	4.2	4.2	6.3
Regular	57	29.8	29.8	36.1
Satisfactoria	90	47.1	47.1	83.2
Muy satisfactoria	32	16.8	16.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 29. Con el trabajo en equipo se logra la integración



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

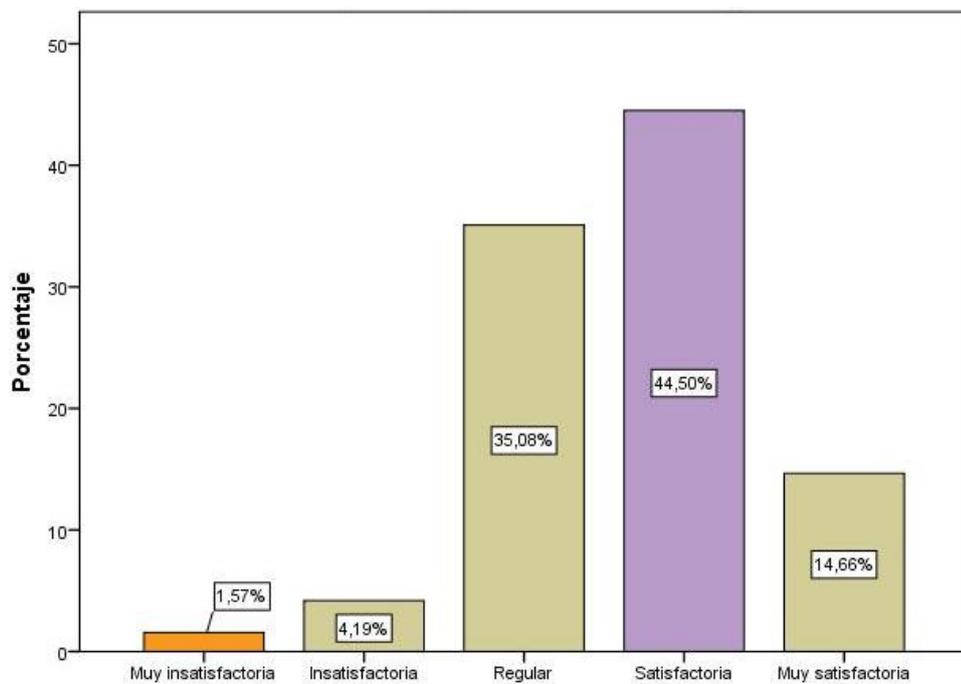


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

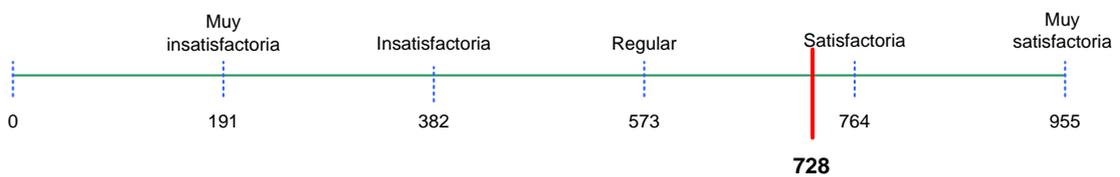
Tabla 33. Con el trabajo en equipo se suman las sinergias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	8	4.2	4.2	5.8
Regular	67	35.1	35.1	40.8
Satisfactoria	85	44.5	44.5	85.3
Muy satisfactoria	28	14.7	14.7	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 30. Con el trabajo en equipo se suman las sinergias



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

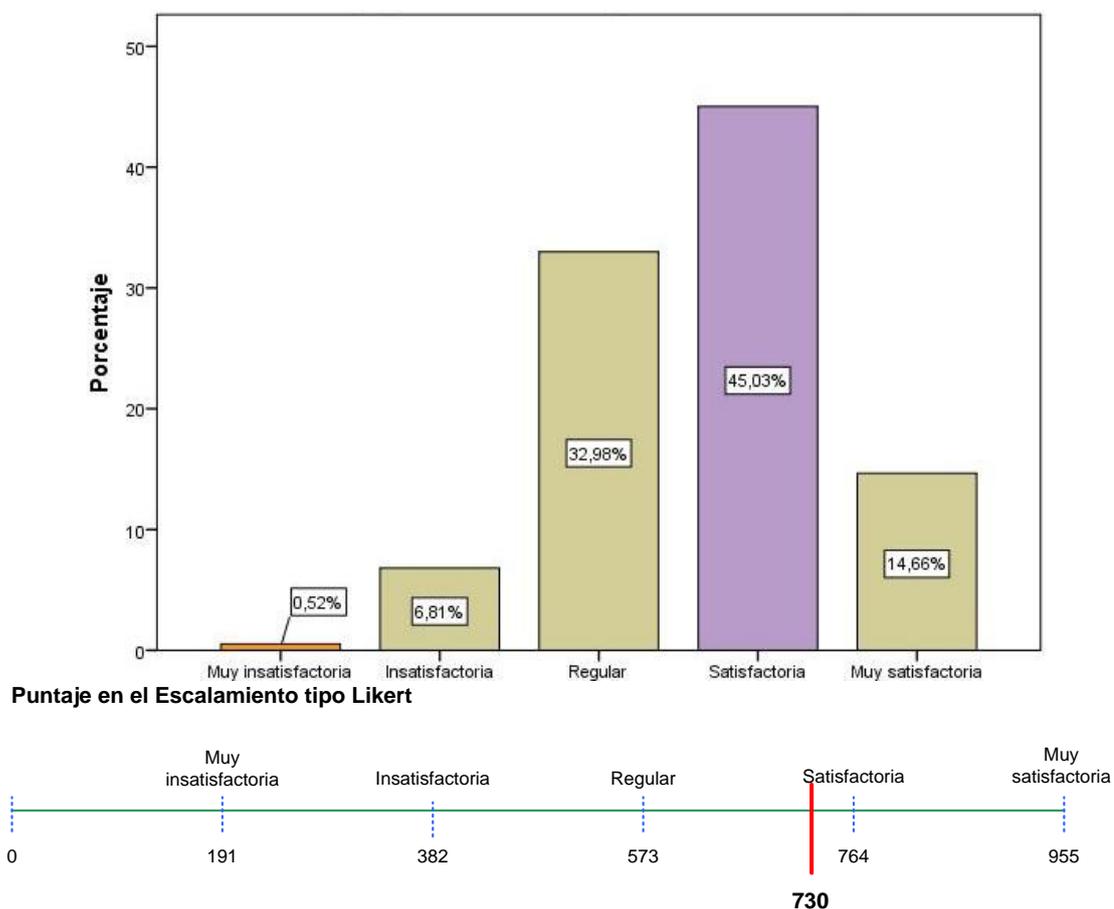


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 34. El estilo de liderazgo perfila la habilidad gerencial del futuro profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	1	.5	.5	.5
Insatisfactoria	13	6.8	6.8	7.3
Regular	63	33.0	33.0	40.3
Satisfactoria	86	45.0	45.0	85.3
Muy satisfactoria	28	14.7	14.7	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 31. El estilo de liderazgo perfila la habilidad gerencial del futuro profesional

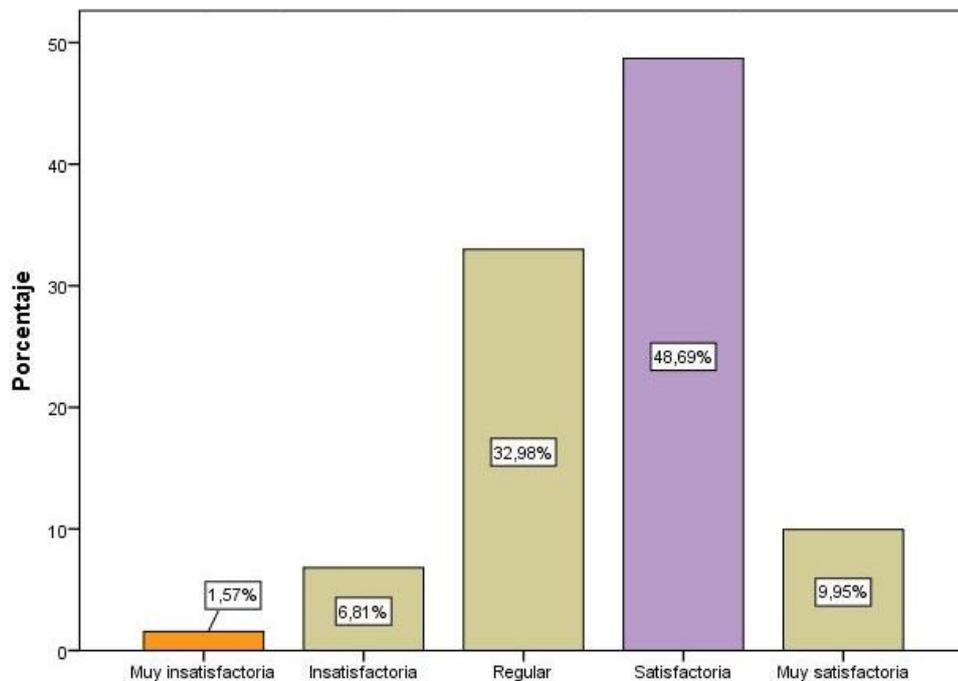


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

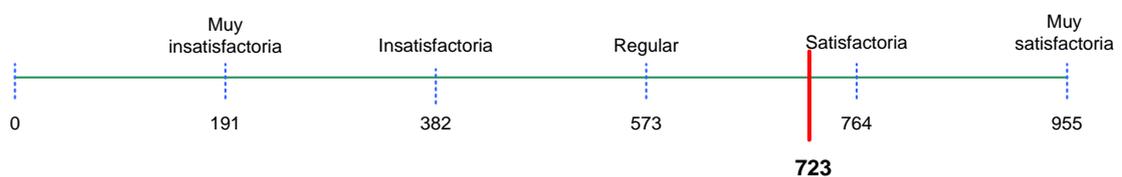
Tabla 35. El desempeño gerencial perfila el liderazgo del futuro profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	13	6.8	6.8	8.4
Regular	63	33.0	33.0	41.4
Satisfactoria	93	48.7	48.7	90.1
Muy satisfactoria	19	9.9	9.9	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 32. El desempeño gerencial perfila el liderazgo del futuro profesional



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

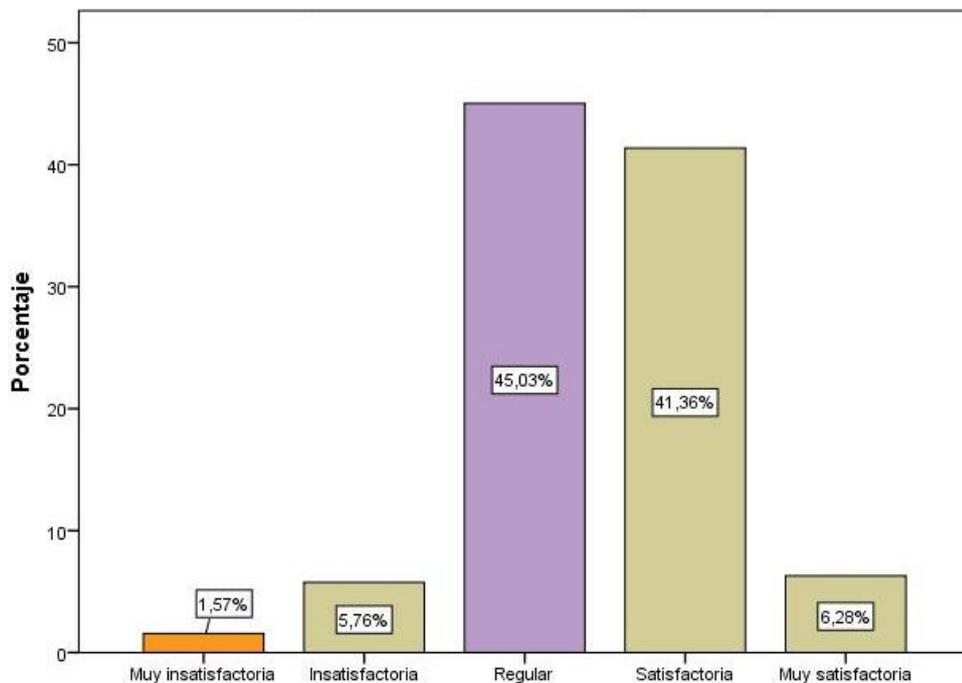


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

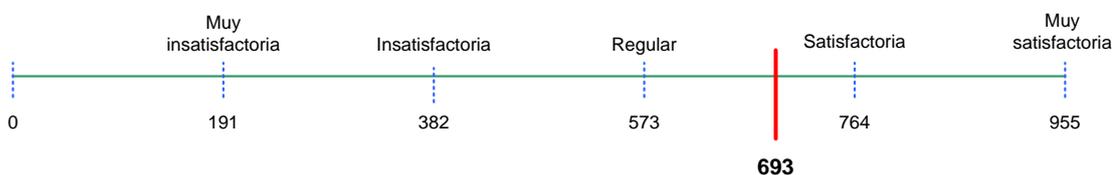
Tabla 36. El desarrollo del personal es relevante en la gestión de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	11	5.8	5.8	7.3
Regular	86	45.0	45.0	52.4
Satisfactoria	79	41.4	41.4	93.7
Muy satisfactoria	12	6.3	6.3	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 33. El desarrollo del personal es relevante en la gestión de personal



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

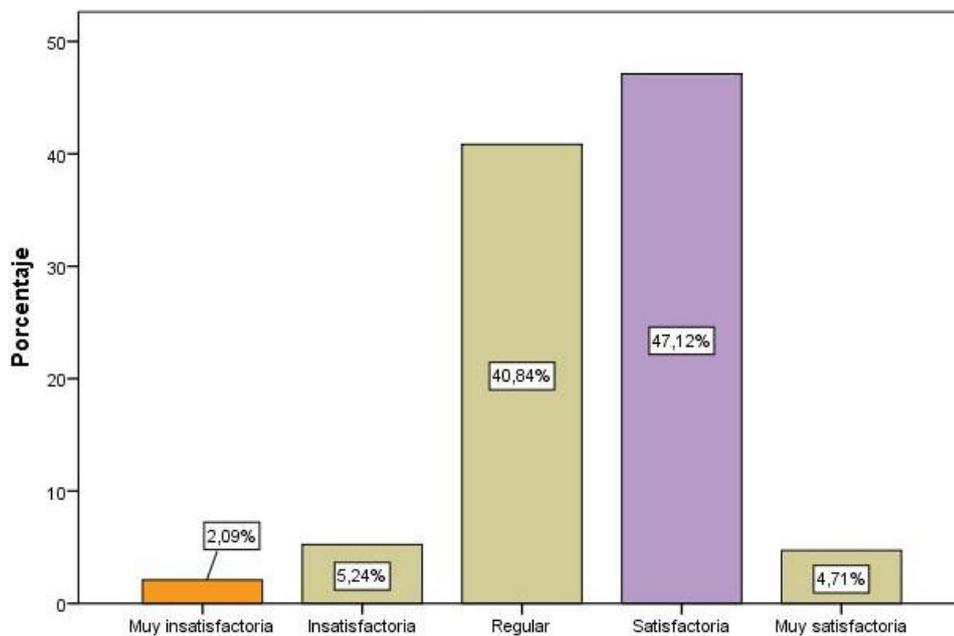


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

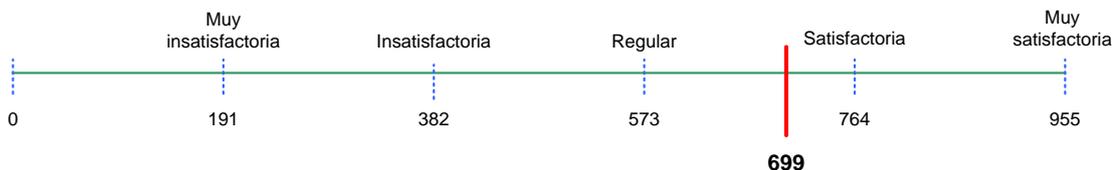
Tabla 37. La evaluación en la gestión de recursos humanos debe ser una habilidad gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	10	5.2	5.2	7.3
Regular	78	40.8	40.8	48.2
Satisfactoria	90	47.1	47.1	95.3
Muy satisfactoria	9	4.7	4.7	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 34. La evaluación en la gestión de recursos humanos debe ser una habilidad gerencial



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

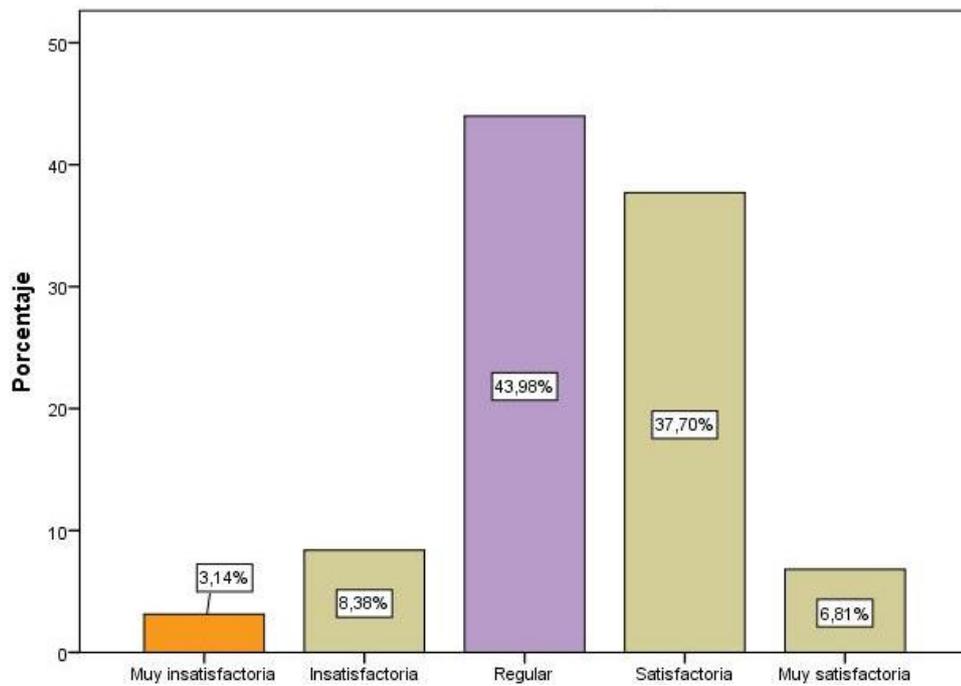


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

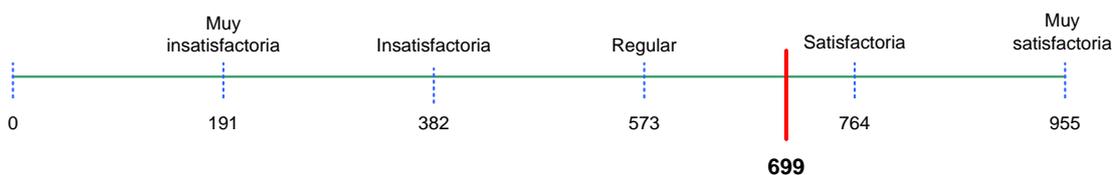
Tabla 38. Estructurar costos es una habilidad gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	6	3.1	3.1	3.1
Insatisfactoria	16	8.4	8.4	11.5
Regular	84	44.0	44.0	55.5
Satisfactoria	72	37.7	37.7	93.2
Muy satisfactoria	13	6.8	6.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 35. Estructurar costos es una habilidad gerencial



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert



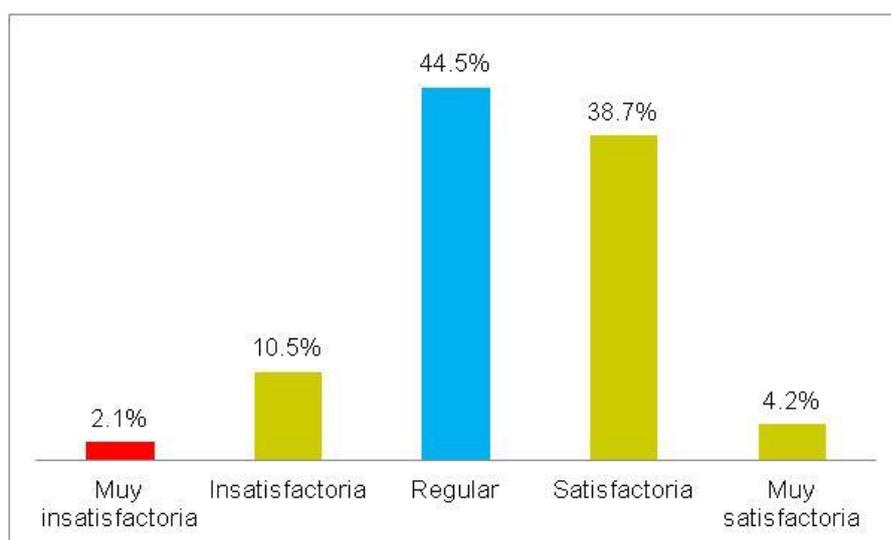
Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

4.1.3. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del clima organizacional universitario

Tabla 39. Dimensión: Retos individuales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	20	10.5	10.5	12.6
Regular	85	44.5	44.5	57.1
Satisfactoria	74	38.7	38.7	95.8
Muy satisfactoria	8	4.2	4.2	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 36. Dimensión: Retos individuales



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

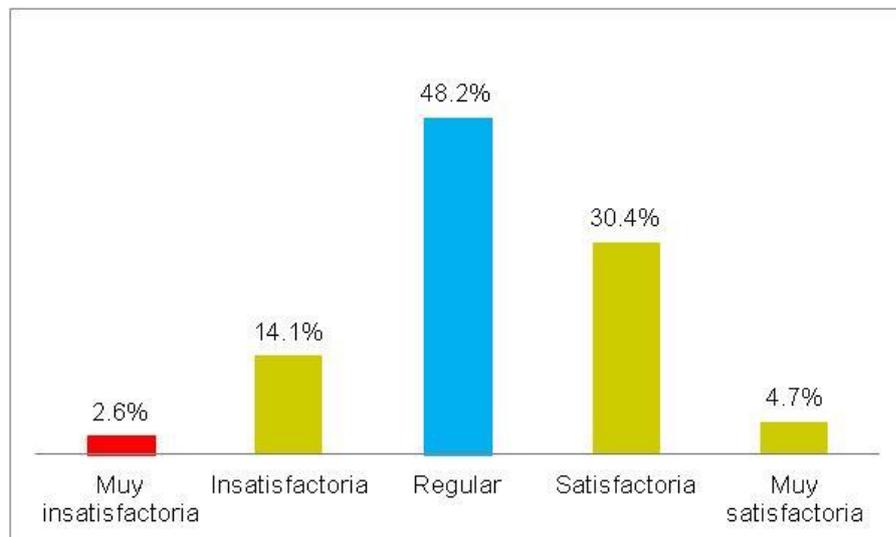


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

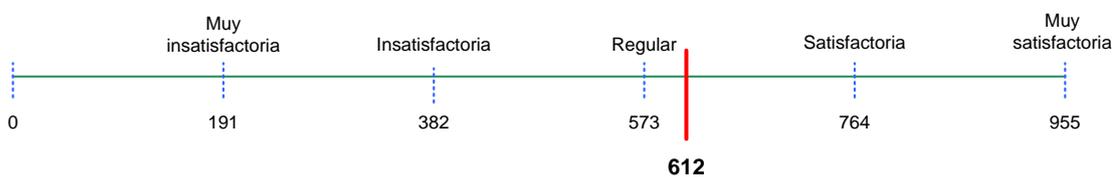
Tabla 40. Dimensión gestión institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	5	2.6	2.6	2.6
Insatisfactoria	27	14.1	14.1	16.8
Regular	92	48.2	48.2	64.9
Satisfactoria	58	30.4	30.4	95.3
Muy satisfactoria	9	4.7	4.7	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 37. Dimensión gestión institucional



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

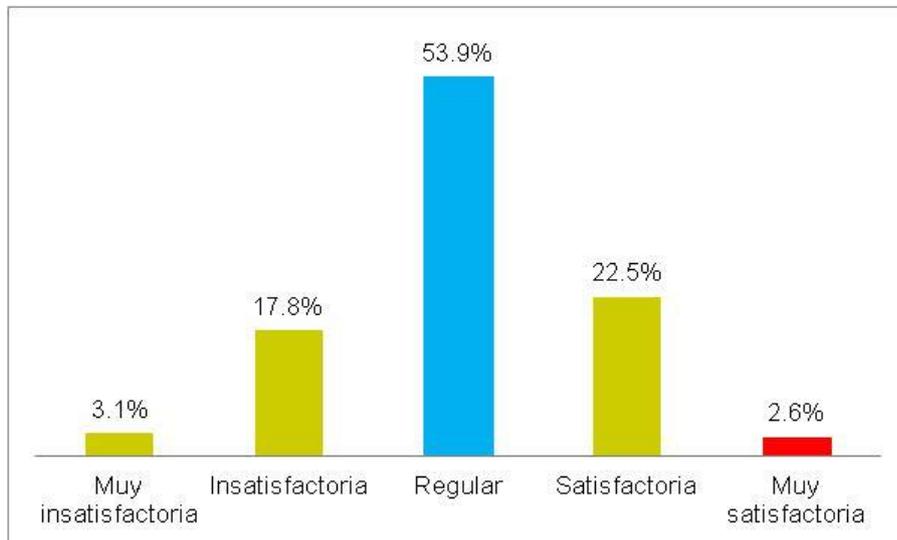


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

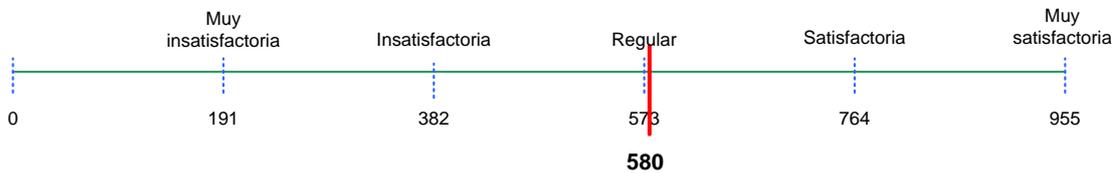
Tabla 41. Dimensión interacción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	6	3.1	3.1	3.1
Insatisfactoria	34	17.8	17.8	20.9
Regular	103	53.9	53.9	74.9
Satisfactoria	43	22.5	22.5	97.4
Muy satisfactoria	5	2.6	2.6	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 38. Dimensión interacción



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

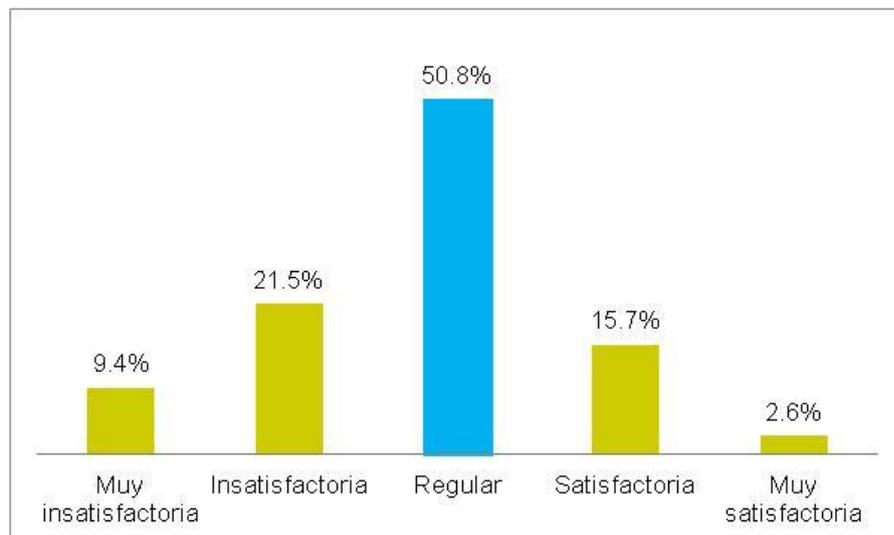


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

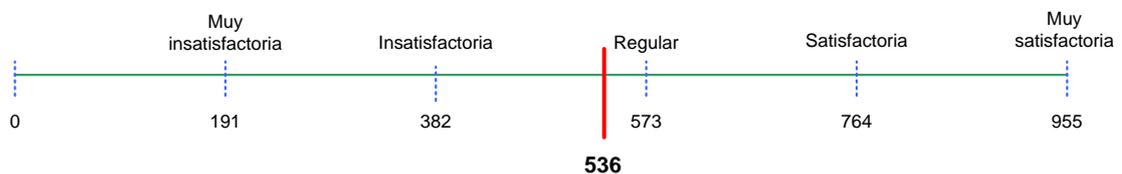
Tabla 42. Dimensión cooperación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	18	9.4	9.4	9.4
Insatisfactoria	41	21.5	21.5	30.9
Regular	97	50.8	50.8	81.7
Satisfactoria	30	15.7	15.7	97.4
Muy satisfactoria	5	2.6	2.6	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 39. Dimensión cooperación



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

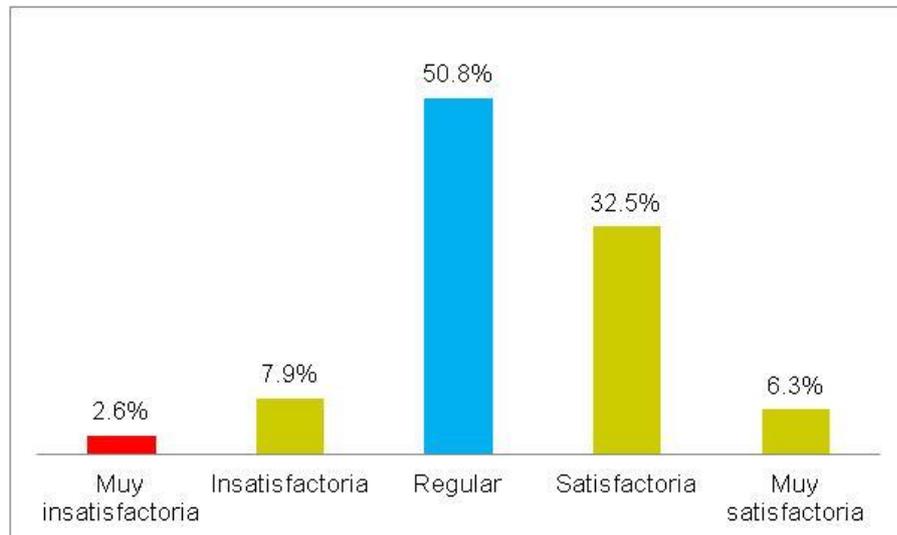


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

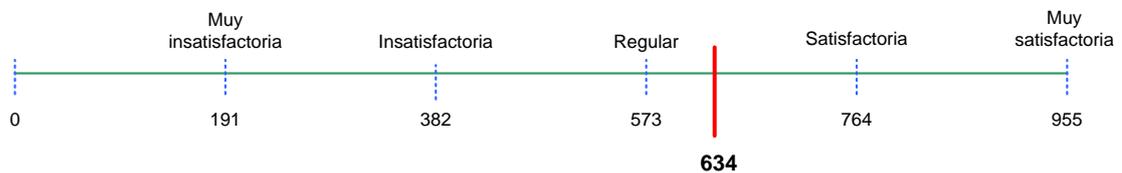
Tabla 43. Dimensión rendimiento institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	5	2.6	2.6	2.6
Insatisfactoria	15	7.9	7.9	10.5
Regular	97	50.8	50.8	61.3
Satisfactoria	62	32.5	32.5	93.7
Muy satisfactoria	12	6.3	6.3	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 40. Dimensión rendimiento institucional



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert



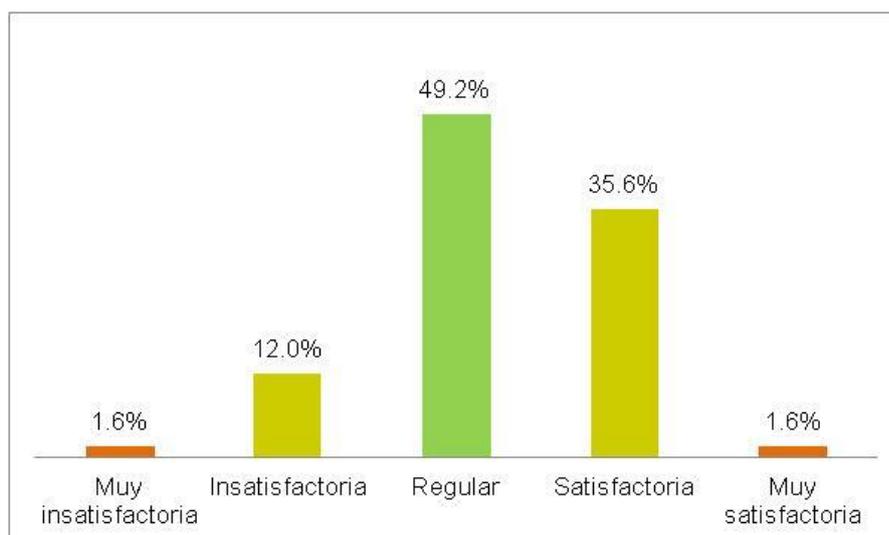
Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

4.1.4. Estadísticos descriptivos las dimensiones de las Habilidades gerenciales

Tabla 44. Dimensión comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	23	12.0	12.0	13.6
Regular	94	49.2	49.2	62.8
Satisfactoria	68	35.6	35.6	98.4
Muy satisfactoria	3	1.6	1.6	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 41. Dimensión comunicación



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

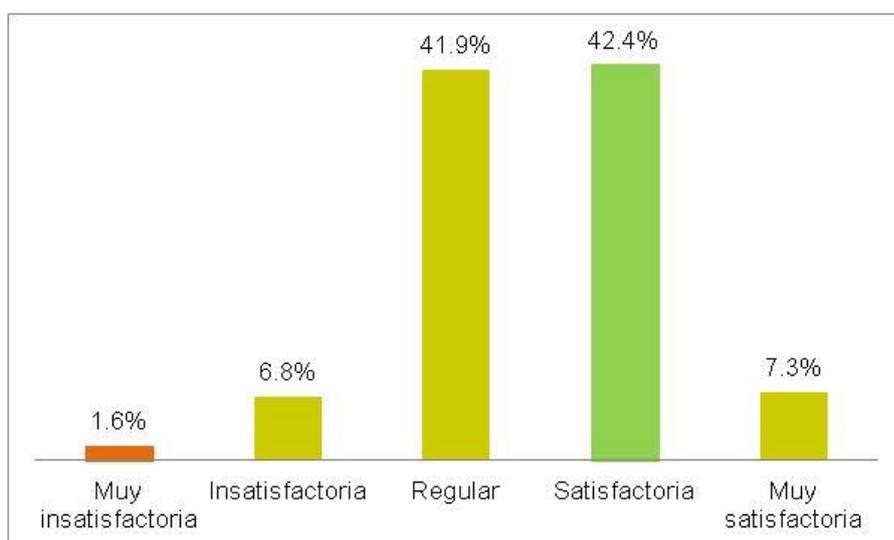


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 45. Dimensión gestión del cambio y desarrollo de la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	13	6.8	6.8	8.4
Regular	80	41.9	41.9	50.3
Satisfactoria	81	42.4	42.4	92.7
Muy satisfactoria	14	7.3	7.3	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 42. Dimensión gestión del cambio y desarrollo de la organización



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

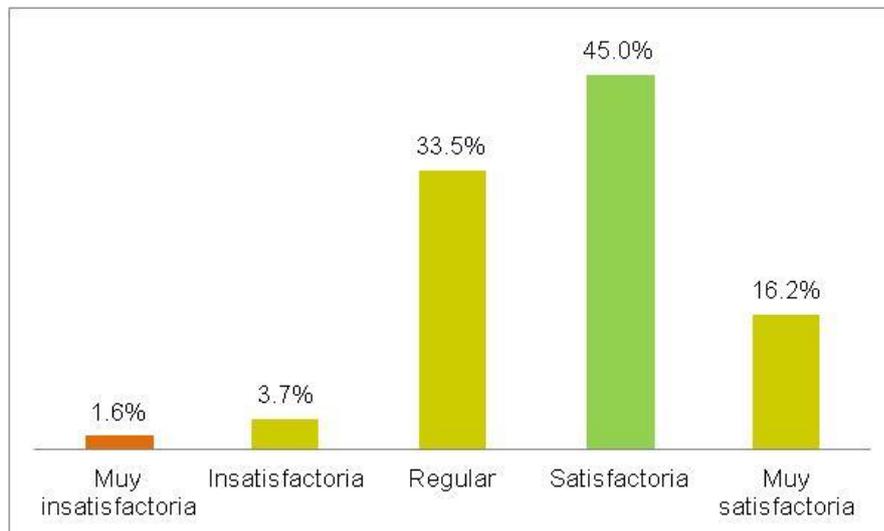


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

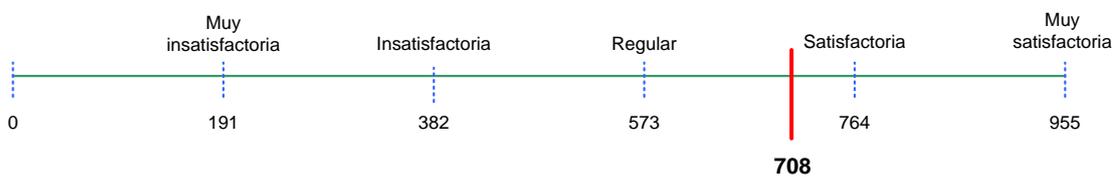
Tabla 46. Dimensión trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	3	1.6	1.6	1.6
Insatisfactoria	7	3.7	3.7	5.2
Regular	64	33.5	33.5	38.7
Satisfactoria	86	45.0	45.0	83.8
Muy satisfactoria	31	16.2	16.2	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 43. Dimensión trabajo en equipo



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

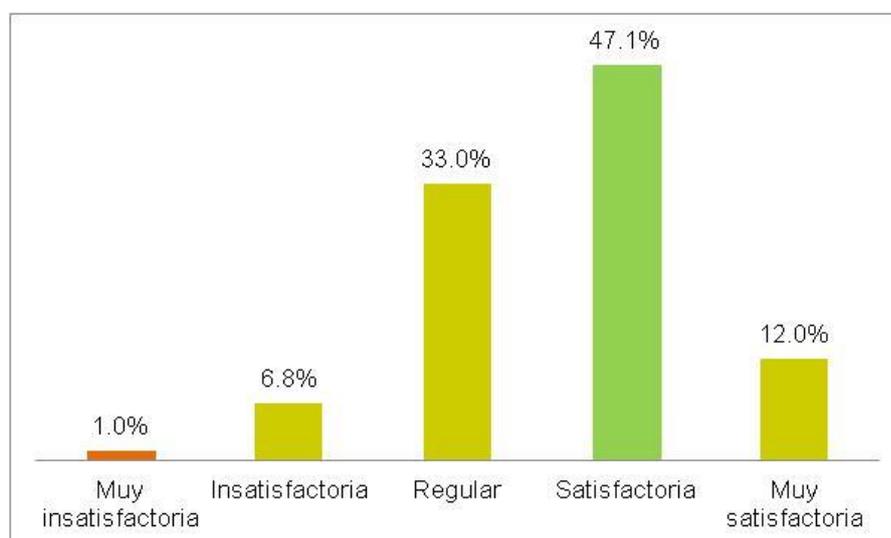


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

Tabla 47. Dimensión liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	2	1.0	1.0	1.0
Insatisfactoria	13	6.8	6.8	7.9
Regular	63	33.0	33.0	40.8
Satisfactoria	90	47.1	47.1	88.0
Muy satisfactoria	23	12.0	12.0	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 44. Dimensión liderazgo



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert

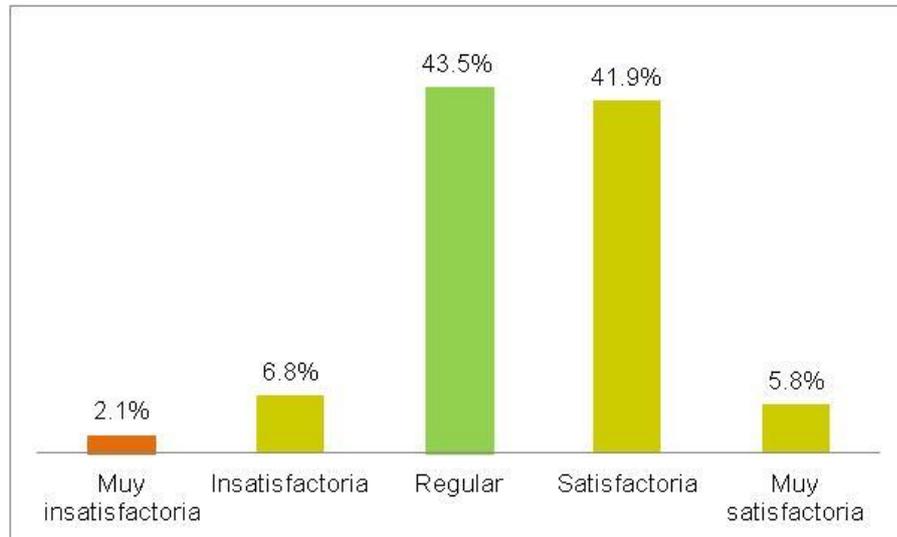


Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

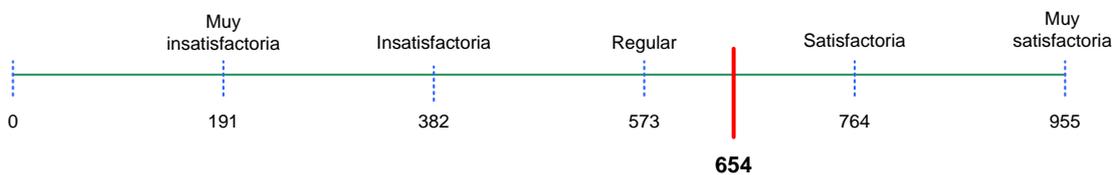
Tabla 48. Dimensión gestión personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfactoria	4	2.1	2.1	2.1
Insatisfactoria	13	6.8	6.8	8.9
Regular	83	43.5	43.5	52.4
Satisfactoria	80	41.9	41.9	94.2
Muy satisfactoria	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Figura 45. Dimensión gestión personal



Puntaje en el Escalamiento tipo Likert



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas, sede Lima.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La contrastación de la hipótesis se realiza a través de dos aspectos: (1) la correlación, mediante Rho de Spearman y, (2) la aceptación o rechazo de la hipótesis, mediante la significatividad bilateral.

Hipótesis general

Planteo de Hipótesis

Ho: No existe relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

Ha: Existe relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.

Correlaciones

Consideraciones para determinar el coeficiente de correlación de Spearman y el nivel de significancia:

VI: Clima organizacional universitario.

VD: Habilidades gerenciales.

2 variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{vivid} = 0$

Ha: $r_{vivid} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, entonces rechazar Ho.

Tabla 49. Correlación entre las variables: clima organizacional universitario y habilidades gerenciales

Correlaciones			Clima organizacional universitario	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Clima Organizacional universitario	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,648**
		N	191	,001002747 191

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

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Interpretación

Como $p = 0,001002747 < \alpha = 0,01$ entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna (Anexo 3).

Entre el clima organizacional universitario y las habilidades gerenciales existe una correlación lineal media ($0,648 < r < 1$) 64.8% directamente proporcional (con signo positivo).

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Planteo de Hipótesis

Ho: Los retos individuales no se relacionan con las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Ha: Los retos individuales se relacionan con las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

1VI: Retos individuales

VD: Habilidades gerenciales

2 variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{1_{vvd}} = 0$

Ha: $r_{1_{vvd}} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, entonces rechazar Ho.

Tabla 50. Correlación entre las variables: retos individuales y habilidades gerenciales

Correlaciones			Retos individuales	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Retos individuales	Coeficiente de correlación	1,000	,790**
		Sig. (bilateral)	.	,00000000527
		N	191	191

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

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Interpretación

Como $p = 0,00000000527 < \alpha = 0,01$ entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna (Anexo 4).

Entre los retos individuales y las habilidades gerenciales existe una correlación lineal media ($0,790 < r < 1$) 79,0% directamente proporcional (con signo positivo).

Hipótesis específica 2

Planteo de Hipótesis

Ho: La gestión institucional no se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Ha: La gestión institucional se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

2VI: Gestión institucional.

VD: Habilidades gerenciales.

2 variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{2_{vvd}} = 0$

Ha: $r_{2_{vvd}} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, entonces rechazar Ho.

Tabla 51. Correlación entre las variables: gestión institucional y habilidades gerenciales

Correlaciones			Gestión institucional	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,566**
		Sig. (bilateral)	.	,0011330262
		N	191	191

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

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Interpretación

Como $p = 0,0011330262 < \alpha = 0,01$ entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Entre la gestión institucional y las habilidades gerenciales existe una correlación lineal media ($0,566 < r < 1$) 56,6% directamente proporcional (con signo positivo).

Hipótesis específica 3

Planteo de Hipótesis

Ho: La interacción no se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Ha: La interacción se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

3VI: Interacción.

VD: Habilidades gerenciales.

2 variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{3\text{vvd}} = 0$

Ha: $r_{3\text{vvd}} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, entonces rechazar Ho.

Tabla 52. Correlación entre las variables: interacción y habilidades gerenciales

Correlaciones		Interacción	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
	Sig. (bilateral)	.	,000392571
	N	191	191

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

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Interpretación

Como $p = 0,000392571 < \alpha = 0,01$ entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Entre la interacción y las habilidades gerenciales existe una correlación lineal media ($0,604 < r < 1$) 60.4% directamente proporcional (con signo positivo).

Hipótesis específica 4

Planteo de Hipótesis

Ho: La cooperación no se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Ha: La cooperación se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

4VI: Cooperación.

VD: Habilidades gerenciales.

2 variables medidas a nivel ordinal.

$$H_0: r_{\text{vivid}} = 0$$

$$H_a: r_{\text{vivid}} \neq 0$$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, entonces rechazar H_0 .

Tabla 53. Correlación entre las variables: cooperación y habilidades gerenciales

Correlaciones			Cooperación	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Sistema intranet	Coeficiente de correlación	1,000	,651**
		Sig. (bilateral)	.	,000411855
		N	191	191

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

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Interpretación

Como $p = 0,000411855 < \alpha = 0,01$ entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Entre la cooperación y las habilidades gerenciales existe una correlación lineal media ($0,651 < r < 1$) 65,1% directamente proporcional (con signo positivo).

Hipótesis específica 5

Planteo de Hipótesis

H₀: El rendimiento institucional no se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Ha: El rendimiento institucional se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

5VI: Rendimiento institucional.

VD: Habilidades gerenciales.

2 variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{vivid} = 0$

Ha: $r_{vivid} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, entonces rechazar Ho.

Tabla 54. Correlación entre las variables: rendimiento institucional y habilidades gerenciales

Correlaciones		Rendimiento institucional	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,622**
	Rendimiento institucional	.	,007594908
	Sig. (bilateral)		
	N	191	191

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

Fuente: Se ha calculado a partir de los datos del instrumento aplicado a los estudiantes de la EAP de F y B de la UAP.

Interpretación

Como $p = 0.007594908 < \alpha = 0,01$ entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Entre el rendimiento institucional y las habilidades gerenciales existe una correlación lineal media ($0,622 < r < 1$) 62,2% directamente proporcional (con signo positivo).

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La prueba estadística de significatividad bilateral (0.001002747) señala que las dimensiones del clima organizacional universitario están relacionadas con la dimensiones de las habilidades gerenciales, tal es que el clima organizacional universitario de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima; y esta relación es positiva media (Rho de Spearman = 0.648), con indicadores correlacionales similares en lo que respecta a la gestión institucional (Rho 0.566), la interacción (rho 0.604), al rendimiento institucional (Rho 0,622), la cooperación (Rho 0.651) y los retos institucionales (0.79).

Estos resultados conciben con lo encontrado por Brito y Jiménez (2009), quienes determinaron que la situación del clima organizacional de la Facultad de Ingeniería se ve afectada por algunas deficiencias en la gestión institucional, y en lo que se refiere a cooperación laboral, por parte del personal, sin embargo, la gran mayoría de los individuos encuestados mostraron identificación y orgullo de pertenecer a la Facultad, al igual que por su trabajo en si (rendimiento institucional, interacción y retos individuales); en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo y con sus líderes, sus opiniones coincidieron que no se sienten ni tan a gusto ni tan en desacuerdo, lo que evidencia una indiferencia ante esta situación.

Por su parte Hesse, Gómez y Bonales (2010), entre los resultados que obtuvieron, observaron, que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo. Y confirman que el clima organizacional en alto grado está determinado por los equipos de trabajo (0.794), las promociones (0.743), continuando con la motivación (0.690), liderazgo (0.646) y salarios (0.574) en una correlación moderada positiva y finalmente la equidad de género con una correlación moderada baja. Resultados que concuerdan con los encontrados con la presente investigación.

En cambio se tiene resultados un poco discrepantes con la presente tesis, como la investigación de Ucros (2011), quien en su estudio *Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana*, encontró resultados que se concuerdan con los encontrados en la presente investigación. Tal es que sus resultados evidencian que en las universidades de la Costa Caribe, los factores psicológicos individuales relacionados con el clima organizacional, más afectados son el grado de satisfacción y la disposición al cambio en la Universidad del Cesar, con tendencia negativa. Es decir, algunos docentes no están satisfecho con las oportunidades laborales que le ha brindado dicha institución, así como también no han recibido suficiente reconocimiento por el trabajo realizado, algunas veces no sienten interés cuando le informan que hay cambios en su actividades académicas, así mismo no están dispuestos a entregar toda su capacidad de trabajo al servicio de la docencia, afectando la formación de las habilidades gerenciales. Otro resultado que halló Ucros es que los factores grupales en la Universidad del Cesar, con tendencia negativa son: desarrollo de trabajo en equipo y la confianza en el jefe. Es decir, algunos docentes no integran esfuerzos para alcanzar resultados en sus actividades académicas, no se les facilita trabajar en grupos con sus compañeros, afectando la formación del liderazgo y trabajo en equipo, aspectos de las

habilidades gerenciales. También evidencian que el jefe inmediato no es receptivo para discutir problemas estudiantiles y no genera confianza para tratar problemas con docentes. Y en cuanto los factores organizacionales evidencia en la universidades objeto de estudio, que más afectan al clima organizacional son: el modelo de toma de decisiones, refleja tendencia negativa en las universidades de la Guajira, Cesar y Magdalena y tendencia positiva en la Universidad del Atlántico. También la estructura organizacional muestra tendencia negativa en la Universidad de la Guajira; el nivel jerárquico igualmente con indicador negativo en las universidades de la Guajira, Cesar y Magdalena; equipamiento tecnológico solo en la Universidad del Cesar aparece como índice negativo.

Otro resultado y posición que concuerdan con el presente estudio es la investigación realizada por García y otros (2011), para quienes en las instituciones de nivel superior, los profesores tienen un papel primordial en el campo del desarrollo profesional y administrativo, para ello, se requiere que exista un clima laboral adecuado tomando en cuenta diversos factores como la gestión, comunicación, pertenencia al grupo, actividad docente e investigativa, ambiente físico de trabajo, etc., permitiendo así reforzar la integración de relaciones armónicas y productivas. Los resultados que se obtuvieron fueron que la percepción que tienen los docentes de sí mismos en cuanto a su contribución personal para la mejora de clima, así como para la generación de un clima de respeto y cordialidad entre los compañeros, fueron los factores más altos con un 73%, lo cual puede considerarse alto, y que un buen ambiente laboral en los trabajadores aumenta su productividad y optimizan su desempeño, además las relaciones internas logran ser mejores y empeñarse en mejorar los perfiles que se forman en los profesionales que la sociedad demanda.

CONCLUSIONES

1. Con la prueba de significatividad bilateral (0.001002747), las dimensiones del clima organizacional universitario están relacionadas con la dimensiones de las habilidades gerenciales, y esta relación es positiva media (Rho de Spearman = 0.648), con lo cual se acepta la hipótesis general de que existe relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014.
2. Los retos individuales se relacionan con las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, ello porque la significatividad bilateral es 0.00000000527, y la relación es positiva considerable (Rho de Spearman = 0.790), apoyado aspectos como 'la formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)' obtiene Rho de Spearman (0.873) y 'la formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado' logra un Rho de Spearman de 0.869. Con lo cual se acepta la primera hipótesis específica.
3. El 0,0011330262 de la prueba de significatividad bilateral señala que la gestión institucional se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, aceptándose la segunda hipótesis específica; y, es una relación positiva media (Rho de Spearman 0.566), cuyo rango más alto se obtuvo en el aspecto 'Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes' (0.608) y el rango más bajo fue en 'Los

estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico' (0.501).

4. La interacción se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, aceptándose la tercera hipótesis específica, ello en función a que la prueba de significatividad bilateral es de 0.000392571. Aceptándose la tercera hipótesis específica. La relación es positiva media (Rho de Spearman 0.604), apoyados en los resultados de 'los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores' (0.667) y 'los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos' (0.541)
5. La cooperación se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, la prueba de significatividad bilateral es de 0.000411855. Y la correlación es positiva media (Rho de Spearman 0.651). Con lo cual se acepta la cuarta hipótesis específica.
6. Con la prueba de significatividad bilateral de 0.007594908 se acepta la quinta hipótesis específica, es decir que el rendimiento institucional se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima. La correlación es positiva media (Rho de Spearman 0.622), teniendo 0.747 en su valor más alto (el prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio) y 0.426 en su valor más bajo (existen circunstancias que motivan mi retraso académico).

RECOMENDACIONES

1. Ante lo encontrado, se recomienda que se sigan manteniendo y potencializando los aspectos positivos encontrados (retos individuales) y se seguir trabajando en las áreas de gestión institucional, interacción y rendimiento institucional), realizando actividades de fomento e intercambio de ideas a través de talleres, fórums, paneles donde se exponga y se den debates, además fomentar la integración, sentido de pertenencia, comunicación y valores (respeto y tolerancia a las ideas y propuestas de los otros). Realizar reuniones donde se encuentren los estudiantes, para que dé se pueda manejar más eficazmente el nivel de comunicación y sentido de pertenencia. Generando procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendente y descendente que optimicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal.
2. Propugnar en el ambiente académico de la universidad el trabajo en equipo entre los estudiantes y los docentes, a fin de consolidar los niveles de aprendizaje de los estudiantes para que en el proceso de la formación profesional de los estudiantes universitarios se mejore el desarrollo de las competencias que demanda la formación de los estudiantes de la Escuela en concordancia de los objetivos de la currícula y de las respectivas asignaturas, que permitirá a los estudiantes lograr la competitividad, en cuanto a las habilidades gerenciales, que demanda el mercado.
3. La Universidad Alas Peruanas y la Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica de esta universidad estructure y desarrolle planes de forjamiento de liderazgo y desarrollo de competencias profesionales de trabajo en equipo de acuerdo a la realidad, requerimientos y participación de los estudiantes y docentes. Y que se genere debates

en el que se desarrollen y consolide los valores del respeto, tolerancia de ideas.

4. Que los docentes en su desempeño propugnen la comunicación dinámica en todas las actividades académicas, ello con la participación, el diálogo y escuchar, que permita en el futuro a los estudiantes desempeñarse asertivamente en su campo profesional. Y que se mejore la interacción académica a través de la tolerancia, el debate académico, el estricto respeto cultural y de las ideas.
5. Propugnar el trabajo en equipo efectivo, a través de trabajos de investigación, talleres que conlleve a la competencia y la cooperación entre los estudiantes y entre equipos.
6. Que la Escuela elabore planes de investigación, fomentar la publicación de artículos en una revista digital. Revista que debe diseñarse con la finalidad de tener relieve internacional que permita relieves el prestigio de la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS

1. Alles, Martha (2004). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina. Granica.
2. Asociación Colombiana de Facultades de Administración -ASCOLFA- Grupo Interinstitucional de Investigación de Competencias en Administración–GRIICA. (2010). *Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning América Latina 2008-2010*. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Administración-ASCOLFA.
3. Blanchard, Ken, Randolph, Alan y Grazier, Peter (2006). *Trabajo en equipo. Go Team!*. Colombia: Deusto.
4. Brunet Luc (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D. F.: Trillas.
5. Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9na edición. México: McGraw Hill.
6. Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8va edición. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
7. Delors, Jacques (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana.
8. Dolan, Shimon; Schuller, Randall, Valle, Ramón y Jackson, Susan (2007). *La gestión de los recursos humanos*. 3da ed. España: McGraw Hill Interamericana.
9. Fachse (2006). *Seminario internacional: Formación ética y psicopedagógica del docente para el desarrollo integral del educando*. Lambayeque: Fachse-Educap.
10. Fernández, Betsi. (2005). *Modelo teórico para el desarrollo de la dimensión ética en la formación docente en la UPEL – IPC*. Tesis de doctorado. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

11. Fernández, Carlos (2003). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
12. Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James y Konopaske, Robert. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. 13va Edición. México: Mc Graw Hill/ Interamericana
13. González, José (2000). *Clima educativo universitario*. Colección Docencia Universitaria. Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.
14. Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
15. Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México D.F.: McGraw/Hill Interamericana.
16. Hernández Meléndez E, Hernández Gómez L. (2004) *La comunicación en salud*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
17. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IPE (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 9: Trabajo en equipo*. Buenos Aires: Unesco
18. Jany, José (2009). *Investigación integral de mercados: Avances para el nuevo milenio*. 4ta edición. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.
19. Kouzes, James y Posner, Barry (2006). *Las lecciones del pasado y del futuro*. Editado por Bennis, W.; Spreitzer, M y Cummings, T.G, en *Las claves del liderazgo. Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*. Colombia: Ediciones Deusto/Planeta Colombiana.
20. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 13va edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
21. Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril (1991). *Administración*. México: McGraw Hill
22. Lazo, Jorge (2006). *Pedagogía universitaria*. Lima: Universidad Alas Peruanas.

23. Mathews, Juan (2009). *Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las Mypes*. Lima: Eduardo Lastra, Alejandro Arce Perú.
24. Méndez, Carlos. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
25. Nogueira, Minerva; Rivera, Natacha y Blanco, Félix, (2003) *Desarrollo de competencias para la gestión docente en la educación médica superior*. La Habana: Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana
26. Ouchi, William (1992). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México D. F.: Fondo Educativo Interamericano.
27. Pardo, Antonio y Ruiz, Miguel. (2002). *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw Hill.
28. Pérez, Isabel (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín.
29. Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. 22^a ed. España: Mateu Cromo. Artes Graficas.
30. Reyes, Daniel; Texidor, Raiza y Segredo, Alina (2005). *La competencia comunicativa. Una herramienta para la formación del capital humano*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
31. Rivas, Luisa (2010). *Relación entre el desempeño docente y el logro de objetivos educacionales de estudiantes de la E.A.P. de Enfermería de la UNMSM, 2010*. Tesis de Maestría en Educación. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
32. Robbins, Stephen y Timothy, Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. 13 va edición México: Pearson Educación.
33. Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Administración*. 10va edición. México: Pearson Educación.
34. Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (2005). *Administración*. 8va edición. México: Prentice Hall.

35. Tenorio, Violeta (2007). *Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
36. Tobón, Sergio (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. 2da edición. Bogotá: Ecoe ediciones.
37. Tychy, Noel. (2003). *Líderes en acción: cómo formar líderes en todos los niveles de una organización*. México, DF: Cecsca
38. Weber, Max (1998). *Économie et société dans l'Antiquité*. Paris: Éditions La Découverte.

REVISTAS

39. Aguilar, Mercedes y Morales, Milagros (2007). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. En *Revista de Psicología*. 9. Trujillo: Universidad César Vallejo.
40. Álvarez G. (2002). El Constructo "Clima Organizacional": Concepto, teorías, acciones investigaciones y resultados relevantes. En *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, 1- 2.
41. Bédard, Renée (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. En *Revista Ad-Minister* (3), 68–88.
42. Castillo, Ramón (2009). Liderazgo docente en el aula. En *Revista de la Comisión de Investigación de la Fimpes*. IV(1).
43. Damián, Simón (2010). Evaluación del clima organizacional. En *Revista Tem Cienc y Technol*. 14, 23-30.
44. Fainstein, Héctor (2005). El trabajo en equipo en las organizaciones. En *Revista Alta Gerencia*. Buenos Aires
45. García, Claudia; Mercado, Santa; Sotelo, Mirsha; Vales, Javier; Esparza, Irma y Ochoa, Eneida (2011). Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas. En *Revista CULCyT* (8) 42, 21-3.

46. Hesse, Harriet; Gómez, Rosa y Bonales, Joel (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. En *Revista Escenarios*, (8) 2, 41-50.
47. Martínez, Fanny y Urribarrí, Alexander (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el Estado Trujillo. En *Revista Tecnología, Gerencia y Educación*, 12(24), 160-179.
48. McClelland, David (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. En *Revista American Psychologist*, 28(1), 1–14
49. Pedraja, Liliana y Rodríguez, Emilio (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. En *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (CHILE)* 12(2).
50. Ruíz, Andrea (2012). Las habilidades gerenciales. Su importancia en la dirección empresarial. En *Revista M&M* N° 78. Colombia.
51. Uribe Briceño, Mario (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: Un desafío de orden superior. En *Revista Prelac-Unesco* N° 1 Año 1 Chile: Prelac.
52. Zapata, Álvaro (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. En *Revista Cuadernos de Administración*. (41): 81–92.

ELECTRÓNICOS

53. Apuy Arias, Lorena Ivette (2008). *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración de Servicios de Salud Sostenible. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. [En línea], recuperado el 02 de junio del 2015 en:
<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20de%20clima%20organizacional%20.pdf>
54. Ballesta, Octavio (2014). *Gestión del cambio en la organización en red*. [En línea] Recuperado el 28 de setiembre del 2014 en:
<http://talentoenexpansion.com/2014/03/25/gestion-del-cambio/>

55. Brito, Yves; Jiménez, Juan (enero-junio, 2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería - Universidad de Carabobo Ingeniería Industrial. *Rev. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2, 72-80. Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo. [En línea], recuperado el 04 de junio del 2015 en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016874006>
56. Caligiore, Irene y Díaz, Juan (octubre-diciembre 2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658. [En línea], recuperado el 21 de marzo del 2015 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
57. Contreras Hectony (2013). *Comunicación organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo*. Buenos Aires: Portal de Relaciones Públicas (RRPP net). [En línea], recuperado el 25 de mayo del 2015 en: <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
58. García, Mónica (Jul-Dic 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* N° 42 Cali-Colombia. Universidad del Valle. [En línea], recuperado el 11 de marzo del 2015 en: <http://core.ac.uk/download/pdf/11862093.pdf>
59. Gómez, Aleida y Acosta, Heriberto (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Revista Cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*. Acimed. [En línea], recuperado el 15 de setiembre del 2014 en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm
60. Gonçalves, Alexis. (2004) *Dimensiones del Clima Organizacional*. [En línea], recuperado el 15 de agosto del 2014 en:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>
61. González, Viviana y González, Rosa. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*. 47, 185-209. [En línea], recuperado el 21 de marzo del 2015 en: <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>
62. Mahal, Prabhjot Kaur (October 2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of*

- Management Research*, 8(10), 38-51. [En línea] Recuperado el 01 de agosto del 2014 en:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1483597
63. Martín Bris, Mario (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. *Rev. Educar*, 27(2), 103-107. [En línea], recuperado el 18 de marzo del 2015 en:
<http://www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20736/20576>
64. Maisch, Elena (2003) *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. [En línea] Recuperado el 01 de agosto del 2014 en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
65. Mujica, Mariálida y Pérez, Isabel (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Rev. Laurus*, 13(24), 290-304. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.. [En línea], recuperado el 12 de abril del 2015 en:
<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
66. Oti, Adepeju Olaide (2012). *Organizational climate predictors of female academics' career growth and leadership position*. [En línea] Recuperado el 01 de agosto del 2014 en:
<http://www.worldwewant2015.org/bitcache/5c15a3203d292becd375b9cdcdbd817cd0668a377?vid=316574&disposition=attachment&op=download>
67. Rey-Guines Asesorías y Servicios SpA (2014). *Habilidades gerenciales*. [En línea] Recuperado el 01 de setiembre del 2014 en: <http://www.rey-guines.cl/holistica/gerencia-y-liderazgo/habilidades-gerenciales/>
68. Segredo, Alina (jul.-sep, 2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Rev. CCM* 17(3). [En línea] Recuperado el 17 de abril del 2015 en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S156043812013000300011&script=sci_arttext
69. Segredo, Alina y Pérez, Lizette. (2007). *El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*. INFODIR. [En línea] Recuperado el 03 de octubre del 2014 en:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

70. Stella, Luz y De Angulo, José (2003). *Liderazgo o ... ¿Figurinazgo?* [En línea] Recuperado el 03 de octubre del 2014 en:
<http://www.amauta-international.com/PELF/De%20Angulo-P.html>
71. Tellez, Raúl (2005). *La influencia del clima organizacional en la calidad de la educación. Ser profesor Universitario*. [En línea], recuperado el 15 de setiembre del 2014 en: <http://www.serprofesorUniversitario.pro.br/index.asp>. Consulta: 2005, Septiembre 14].
72. Tineo, Ana (2007). *Análisis de variables que influyen en el clima organizacional en la administración de la empresa Basurven C.A.* Caracas: Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industria. [En línea], recuperado el 11 de mayo del 2015 en:
<http://www.monografias.com/trabajos59/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>
73. Tuning (2011). *What is tuning* [En línea], recuperado el 15 de setiembre del 2014 en: <http://www.unideusto.org/tuningeu/>
74. Ucros Brito, Marlenis (mayo-agosto, 2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Rev Omnia*, 17(2), 91-102. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. [En línea], recuperado el 22 de mayo del 2015 en:
<http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>
75. Uliker 3 S.L. (2013). *Gestión del cambio y desarrollo organizacional*. [En línea] Recuperado el 18 de noviembre del 2014 en:
<http://www.uliker.com/soluciones/disenyo-y-desarrollo-organizacional/gestion-del-cambio-y-desarrollo-organizacional>
76. Valverde, Luis; Ayala, Nelson; Pascua, Ma. 'del' Rocío y Fandiño, Dy'alá (2008). *El trabajo en equipo y su operatividad*. [En línea] Recuperado el 03 de octubre del 2014 en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>
77. World Economic Forum (2010). *El informe de competitividad global 2009-2010*. Geneva, Switzerland: WEF. [En línea], recuperado el 15 de abril del 2015 en:
http://www.cdc.gob.cl/wp-content/uploads/documentos/reporte_global_de_competitividad_2009_wef.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Relación entre el clima organizacional universitario y el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima, 2014

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>P. General</p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional universitario con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima, 2014?</p>	<p>O. General</p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima, 2014.</p>	<p>H. General</p> <p>Existe relación entre el clima organizacional universitario con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima, 2014.</p>	<p>V. Independiente</p> <p>Clima organizacional universitario</p>	<p>Retos individuales</p> <p>Gestión institucional</p> <p>Interacción</p> <p>Cooperación</p> <p>Rendimiento institucional</p>	<p>- Autorrealización</p> <p>- Formación de calidad</p> <p>- Logros académicos</p> <p>- Formación en el tiempo planeado</p> <p>- Planificación</p> <p>- Organización</p> <p>- Las condiciones académicas</p> <p>- Los recursos académicos</p> <p>- Los docentes</p> <p>- Aplicaciones interactivas</p> <p>- La comunicación</p> <p>- Involucramiento</p> <p>- Prestigio académico</p> <p>- Deserción</p> <p>- Retrazo académico</p>	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño: correlacional transversal</p> <p>Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hipotético deductivo • Comparativo • Análisis <p>Ámbito de estudio: Escuela Académica de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima</p>
<p>P. Específico 1</p> <p>¿Cuál es la relación de los retos individuales se relacionan con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?</p>	<p>O. Específico 1</p> <p>1. Establecer la relación entre los retos individuales con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>	<p>H. Específico 1</p> <p>Los retos individuales se relacionan con las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>	<p>V. Dependiente</p> <p>Habilidades gerenciales</p>	<p>Comunicación</p> <p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión de personal</p>	<p>- Comunicación intergrupala</p> <p>- Comunicación horizontal</p> <p>- Comunicación vertical</p> <p>- Competencia planificadora</p> <p>- Competencia organizativa</p> <p>- Competencia ejecutiva</p> <p>- Competencia estratégica</p> <p>- Actitudes</p> <p>- Integración</p> <p>- Sinergias</p> <p>- Estilos de liderazgo</p> <p>- Desempeño gerencial</p> <p>- Desarrollo de personal</p> <p>- Evaluación</p> <p>- Costos</p>	<p>Población: Alumnos: 378</p> <p>Muestra: Alumnos: 191</p>
<p>P. Específico 2</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión institucional con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?</p>	<p>O. Específico 2</p> <p>Determinar la relación entre la gestión institucional con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>	<p>H. Específica 2</p> <p>Las gestión institucional se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión de personal</p>	<p>- Comunicación intergrupala</p> <p>- Comunicación horizontal</p> <p>- Comunicación vertical</p> <p>- Competencia planificadora</p> <p>- Competencia organizativa</p> <p>- Competencia ejecutiva</p> <p>- Competencia estratégica</p> <p>- Actitudes</p> <p>- Integración</p> <p>- Sinergias</p> <p>- Estilos de liderazgo</p> <p>- Desempeño gerencial</p> <p>- Desarrollo de personal</p> <p>- Evaluación</p> <p>- Costos</p>	<p>Población: Alumnos: 378</p> <p>Muestra: Alumnos: 191</p>
<p>P. Específico 3</p> <p>¿Cuál es la relación de la interacción con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?</p>	<p>O. Específico 3</p> <p>Verificar la relación entre la interacción con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>	<p>H. Específica 3</p> <p>La interacción se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión de personal</p>	<p>- Comunicación intergrupala</p> <p>- Comunicación horizontal</p> <p>- Comunicación vertical</p> <p>- Competencia planificadora</p> <p>- Competencia organizativa</p> <p>- Competencia ejecutiva</p> <p>- Competencia estratégica</p> <p>- Actitudes</p> <p>- Integración</p> <p>- Sinergias</p> <p>- Estilos de liderazgo</p> <p>- Desempeño gerencial</p> <p>- Desarrollo de personal</p> <p>- Evaluación</p> <p>- Costos</p>	<p>Población: Alumnos: 378</p> <p>Muestra: Alumnos: 191</p>
<p>P. Específico 4</p> <p>¿Cuál es la relación de la cooperación con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?</p>	<p>O. Específico 4</p> <p>Comprobar que la cooperación se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>	<p>H. Específica 4</p> <p>La cooperación se relaciona con las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión de personal</p>	<p>- Comunicación intergrupala</p> <p>- Comunicación horizontal</p> <p>- Comunicación vertical</p> <p>- Competencia planificadora</p> <p>- Competencia organizativa</p> <p>- Competencia ejecutiva</p> <p>- Competencia estratégica</p> <p>- Actitudes</p> <p>- Integración</p> <p>- Sinergias</p> <p>- Estilos de liderazgo</p> <p>- Desempeño gerencial</p> <p>- Desarrollo de personal</p> <p>- Evaluación</p> <p>- Costos</p>	<p>Población: Alumnos: 378</p> <p>Muestra: Alumnos: 191</p>
<p>P. Específico 5</p> <p>¿Cuál es la relación del rendimiento institucional con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - sede Lima?</p>	<p>O. Específico 5</p> <p>Determinar que el rendimiento institucional se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>	<p>H. Específica 5</p> <p>El rendimiento institucional se relaciona con el desarrollo de las habilidades gerenciales en los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Alas Peruanas - Sede Lima.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión de personal</p>	<p>- Comunicación intergrupala</p> <p>- Comunicación horizontal</p> <p>- Comunicación vertical</p> <p>- Competencia planificadora</p> <p>- Competencia organizativa</p> <p>- Competencia ejecutiva</p> <p>- Competencia estratégica</p> <p>- Actitudes</p> <p>- Integración</p> <p>- Sinergias</p> <p>- Estilos de liderazgo</p> <p>- Desempeño gerencial</p> <p>- Desarrollo de personal</p> <p>- Evaluación</p> <p>- Costos</p>	<p>Población: Alumnos: 378</p> <p>Muestra: Alumnos: 191</p>

Anexo 2

Cuestionario para los estudiantes

Observación preliminar

Este cuestionario corresponde a un sondeo de opiniones sobre el Clima Organizacional Universitario y las Habilidades Gerenciales. La información que de él se obtenga será utilizada para la elaboración de un estudio que se está realizando para una Tesis de Doctorado en Administración. Se trata por consiguiente, de un estudio académico, sin ninguna finalidad comercial.

No es necesario que usted escriba su nombre y apellidos o firme el cuestionario. Sus respuestas no serán nunca identificadas ni se hará uso de ellas de manera particular. Seguros de su interés en facilitar sus sinceras opiniones, le quedo agradecido por ello.

Nota importante

- a. Con el objeto de que sus respuestas sean enteramente personales, no consulte las preguntas con otras personas antes o en el momento de contestarlas.
- b. Marque SOLO UNA RESPUESTA a cada pregunta. Marque con una equis (X).
- c. Todas las respuestas son IMPORTANTES, cualquiera que sea la respuesta a las preguntas.

Información general

A. Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
B. Edad (años)	Menos de 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a 25	<input type="checkbox"/>
	De 26 a 30	<input type="checkbox"/>	Más de 30	<input type="checkbox"/>
C. Actividad actual	Sólo estudio	<input type="checkbox"/>	Estudio y trabajo	<input type="checkbox"/>
D. Ciclo de estudios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Clima organizacional universitario

Afirmación	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Insatisfactoria	Muy insatisfactoria
1. La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)	<input type="checkbox"/>				
2. La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado	<input type="checkbox"/>				
3. La el ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico.	<input type="checkbox"/>				
4. Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad	<input type="checkbox"/>				
5. Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes	<input type="checkbox"/>				
6. La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades	<input type="checkbox"/>				
7. Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico.	<input type="checkbox"/>				
8. La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes	<input type="checkbox"/>				

Afirmación	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Insatisfactoria	Muy insatisfactoria
9. Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes					
10. Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores					
11. Los docentes de la Escuela pasa mucho tiempo hablando con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos.					
12. Los docentes y directivos de la Facultad son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios.					
13. El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio					
14. Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables					
15. Existen circunstancias que motivan mi retraso académico					
Habilidades gerenciales					
Afirmación	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Insatisfactoria	Muy insatisfactoria
16. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional la comunicación intergrupala es adecuada.					
17. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se incentiva la comunicación horizontal					
18. En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se practica la comunicación vertical					
19. La habilidad gerencial, competencia planificadora, es importante en la formación profesional					
20. La habilidad gerencial, competencia organizativa, es importante en la formación profesional					
21. La habilidad gerencial, competencia ejecutiva, es importante en la formación profesional					

Afirmación	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Insatisfactoria	Muy insatisfactoria
22. La habilidad gerencial, competencia estratégica, es importante en la formación profesional					
23. Con el trabajo en equipo se mejora las actitudes					
24. Con el trabajo en equipo se logra la integración					
25. Con el trabajo en equipo se suman las sinergias					
26. El estilo de liderazgo perfila la habilidad gerencial del futuro profesional					
27. El desempeño gerencial perfila el liderazgo del futuro profesional					
28. El desarrollo del personal es relevante en la gestión de personal					
29. La evaluación en la gestión de recursos humanos debe ser una habilidad gerencial					
30. Estructurar costos es una habilidad gerencial					

Muchas gracias

Anexo 3. Estudiantes: Resultados de rho de Spearman y Significatividad bilateral de los ítems de la Hipótesis general

Variable	Dimensión	Afirmación	Rho de Spearman	Sig (Bilateral)	Tipo de correlación	Acepta o rechaza Ha
CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO	Reos individuales	1 La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)	,873**	0.000000000	Positiva considerable	Se acepta
		2 La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado	,869**	9.12039E-18	considerable	Se acepta
		3 El ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico.	,692**	2.01355E-08	Positiva media	Se acepta
		4 Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad	,724**	9.35182E-10	Positiva media	Se acepta
	Gestión institucional	5 Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes	,586**	6.17696E-05	Positiva media	Se acepta
		6 La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades	,573**	0.000131115	Positiva media	Se acepta
		7 Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico.	,501**	0.005188220	Positiva media	Se acepta
		8 La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes	,561**	0.000269251	Positiva media	Se acepta
		9 Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes	,608**	1.47753E-05	Positiva media	Se acepta
	Interacción	10 Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores	,667**	1.83249E-07	Positiva media	Se acepta
		11 Los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos.	,541**	0.000784958	Positiva media	Se acepta
	Cooperación	12 Los docentes y directivos de la Escuela son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios.	,651**	6.38012E-07	Positiva media	Se acepta
	Rendimiento institucional	13 El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio	,747**	8.87505E-11	Positiva media	Se acepta
		14 Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables	,694**	1.76172E-08	Positiva media	Se acepta
		15 Existen circunstancias que motivan mi retraso académico	,426**	0.082784705	Positiva débil	Se acepta
HABILIDADES GERENCIALES	Comunicación	16 En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional la comunicación intergrupala es adecuada.	,725**	8.79135E-10	Positiva media	Se acepta
		17 En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se incentiva la comunicación horizontal	,652**	5.77111E-07	Positiva media	Se acepta
		18 En el desarrollo de las habilidades gerenciales en su formación profesional se practica la comunicación vertical	,573**	0.000134329	Positiva media	Se acepta
	Gestión del cambio y desarrollo de la organización	19 La habilidad gerencial, competencia planificadora, es importante en la formación profesional	,684**	4.31102E-08	Positiva media	Se acepta
		20 La habilidad gerencial, competencia organizativa, es importante en la formación profesional	,726**	8.12167E-10	Positiva media	Se acepta
		21 La habilidad gerencial, competencia ejecutiva, es importante en la formación profesional	,680**	5.99398E-08	Positiva media	Se acepta
		22 La habilidad gerencial, competencia estratégica, es importante en la formación profesional	,647**	8.99719E-07	Positiva media	Se acepta
	Trabajo en equipo	23 Con el trabajo en equipo se mejora las actitudes	,676**	5.09388E-06	Positiva media	Se acepta
		24 Con el trabajo en equipo se logra la integración	,623**	5.09388E-06	Positiva media	Se acepta
		25 Con el trabajo en equipo se suman las sinergias	,592**	4.02667E-05	Positiva media	Se acepta
	Liderazgo	26 El estilo de liderazgo perfila la habilidad gerencial del futuro profesional	,697**	1.32834E-08	Positiva media	Se acepta
		27 El desempeño gerencial perfila el liderazgo del futuro profesional	,632**	2.74098E-06	Positiva media	Se acepta
	Gestión de personal	28 El desarrollo del personal es relevante en la gestión de personal	,545**	0.000650408	Positiva media	Se acepta
		29 La evaluación en la gestión de recursos humanos debe ser una habilidad gerencial	,643**	1.22486E-06	Positiva media	Se acepta
		30 Estructurar costos es una habilidad gerencial	,621**	6.01677E-06	Positiva media	Se acepta
PROMEDIO			0.648	0.003002747	Positiva media	Se acepta

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

Anexo 4. Estudiantes: Resultados de rho de Spearman de los ítems de la Hipótesis específica 1

Dimensión	Afirmación	Rho de Spearman	Sig (Bilateral)	Tipo de correlación	Acepta o rechaza Ha
Reos individuales	1 La formación académica que recibo desarrolla mi potencial para lograr la realización profesional-personal (autorrealización)	,873**	0.000000000	Positiva considerable	Se acepta
	2 La formación académica que se recibe permitirá mantener un nivel de competitividad profesional adecuado	,869**	9.1203858E-18	Positiva considerable	Se acepta
	3 El ambiente académico de la Escuela me estimula para mejorar mi logro académico.	,692**	2.0135474E-08	Positiva media	Se acepta
	4 Mi formación académica es concordante con lo planeado (tiempo) por la universidad	,724**	9.3518177E-10	Positiva media	Se acepta
PROMEDIO		0.790	0.00000000527	Positiva conciderable	Se acepta

Anexo 5. Estudiantes: Resultados de rho de Spearman de los ítems de la Hipótesis específica 2

Dimensión	Afirmación	Rho de Spearman	Sig (Bilateral)	Tipo de correlación	Acepta o rechaza Ha
Gestión institucional	5 Los docentes de la Escuela organizan los conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirir los estudiantes y diseñan actividades que estimulen el logro de los aprendizajes	,586**	6.17696E-05	Positiva media	Se acepta
	6 La organización de la Escuela refleja sus objetivos en sus actividades	,573**	0.000131115	Positiva media	Se acepta
	7 Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico.	,501**	0.005188220	Positiva media	Se acepta
	8 La Escuela cuenta con los recursos académicos para estimular y desarrollar las potencialidades de los estudiantes	,561**	0.000269251	Positiva media	Se acepta
	9 Los docentes de la Escuela discuten informalmente temas académicos con sus colegas y estudiantes	,608**	1.47753E-05	Positiva media	Se acepta
PROMEDIO		0.566	1.1330262E-03	Positiva media	Se acepta

Anexo 6. Estudiantes: Resultados de rho de Spearman de los ítems de la Hipótesis específica 3

Dimensión	Afirmación	Rho de Spearman	Sig (Bilateral)	Tipo de correlación	Acepta o rechaza Ha
Interacción	10 Los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Escuela hacen uso de aplicativos interactivos en sus labores	,667**	1.83249E-07	Positiva media	Se acepta
	11 Los docentes de la Escuela dedican mucho tiempo a conversar con los estudiantes sobre las preocupaciones e intereses personales de los alumnos.	,541**	0.000784958	Positiva media	Se acepta
PROMEDIO		0.604	0.000392571	Positiva media	Se acepta

Anexo 7. Estudiantes: Resultados de rho de Spearman de los ítems de la Hipótesis específica 4

Dimensión	Afirmación	Rho de Spearman	Sig (Bilateral)	Tipo de correlación	Acepta o rechaza Ha
Cooperación	12 Los docentes y directivos de la Escuela son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios.	,651**	0.000411855	Positiva media	Se acepta
PROMEDIO		0.651	0.000411855	Positiva media	Se acepta

Anexo 8. Estudiantes: Resultados de rho de Spearman de los ítems de la Hipótesis específica 5

Dimensión	Afirmación	Rho de Spearman	Sig (Bilateral)	Tipo de correlación	Acepta o rechaza Ha
Rendimiento institucional	13 El prestigio académico de la Escuela se basa en sus estudiantes, profesores y los planes de estudio	,747**	8.87505E-11	Positiva media	Se acepta
	14 Las posibilidades que tiene de continuar su formación son estables	,694**	1.76172E-08	Positiva media	Se acepta
	15 Existen circunstancias que motivan mi retraso académico	,426**	0.022784705	Positiva débil	Se acepta
PROMEDIO		0.622	0.007594908	Positiva media	Se acepta

