



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10283 – DEL CASERÍO EL LIRIO –
CUTERVO, 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. LUIS HERMES LLATAS VALDIVIA

ASESOR:

MG. MANUEL RAMOS DE LA CRUZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

CHICLAYO — PERÚ

2016

.....

Presidente

.....

Secretario

.....

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Llatas Valdivia, Luis Hermes egresado del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 27280913

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10283 – DEL CASERIO EL LIRIO – CUTERVO, 2016**
2. La misma que presento para optar el grado de: Magister en Educación.
3. La tesis presentada es producto de un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 28 de enero del 2017

Nombres y apellidos: Luis Hermes Llatas Valdivia
DNI: 27280913

DEDICATORIA

A María, mi esposa y a mis hijos Cristian y Luis; quienes me motivan a superarme cada día de mi vida y ser el mejor ejemplo para ellos.

A mis padres, por su amor incondicional y sus sabios consejos en la formación de mi persona para buscar mi progreso personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por bendecirme día a día y permitirme culminar satisfactoriamente este gran proyecto que mejorará mi práctica pedagógica.

A mi asesor Mg. Manuel Ramos De la Cruz por su apoyo permanente en la elaboración y desarrollo de esta tesis, a los integrantes de la comunidad educativa que colaboraron en el desarrollo de este estudio de investigación.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Respetando las normas de lo dispuesto para la elaboración y sustentación del trabajo de investigación de la escuela de pos grado de la Universidad César Vallejo, habiendo elaborado la tesis de Magíster en Administración de la Educación, presento la tesis titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10283 – DEL CASERÍO EL LIRIO – CUTERVO, 2016.**

Este trabajo es sumamente importante, porque presenta un estudio basado en el liderazgo del directivo relacionado con la cultura organizacional.

Estoy seguro que el presente trabajo de investigación servirá de aporte, y será un referente en la gestión de otras Instituciones, para poder analizar con un enfoque crítico reflexivo nuestro trabajo técnico pedagógico y poder mejorarlo para lograr aprendizajes significativos en nuestros estudiantes.

Asimismo, es mi anhelo que al término de la investigación y habiendo cumplido los procedimientos estipulados en el reglamento para elaboración y sustentación de Tesis 2016 de nuestra casa superior de estudios César Vallejo, pueda optar el título de Magister en Administración de la Educación.

Señores miembros del jurado presento este trabajo de investigación para que tengan a bien realizar su respectiva evaluación y aprobación.

El autor

Índice de contenido

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	x
PALABRAS CLAVES	x
ABSTRACT	xi
KEY WORDS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Justificación	20
1.4 Antecedentes	21
1.5 Objetivos	30
1.5.1 General	30
1.5.2 Específicos	31
II MARCO TEÓRICO	
2.1 TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL ESTUDIO	33
2.1.1 Teorías de Liderazgo	33
2.1.1.1. Teoría basada en los rasgos de la personalidad	33
a. Teoría Psicodinámica de la personalidad	33
b. Teoría Fenomenológica de la personalidad	34
c. Teoría de los rasgos	34
d. Teoría Conductual de la personalidad	35
e. Teoría Cognitiva de la personalidad	35
f. Teoría Integradora de la personalidad	35
2.1.1.2. Modelos de Liderazgo de acuerdo a diversos enfoques	36
a. Enfoque de los rasgos	36
b. Enfoque del comportamiento	36
c. Enfoque de la contingencia	37
d. Enfoque Emergente	40
2.1.1.3. Teoría de las Relaciones Humanas	45
a. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas	45
b. Necesidades de esta teoría	45
c. Enfoque Humanístico	45
d. Aportes a la teoría de las relaciones humanas	46
2.1.2 Teorías de la Cultura Organizacional	48
2.1.2.1. Teoría Clásica	48
2.1.2.2. Teoría de la Administración Científica	48
2.1.2.3. Teoría de la Burocracia Ideal	50
2.1.2.4. Teoría de los Sistemas	51
2.1.3 Liderazgo Directivo	54
2.1.3.1. Dimensiones del Liderazgo Directivo	54
2.1.4 Cultura Organizacional	54

2.1.4.1. Dimensiones de la cultura organizacional	55
a. Identidad Institucional	55
b. Integración Institucional	55
c. Motivación Institucional	56
2.2 Marco Conceptual	56
2.2.1 Liderazgo	56
2.2.2 Cultura Organizacional	59
2.2.2.1. Importancia de la cultura organizacional	59
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Hipótesis	62
3.2 Identificación de Variables	62
3.2.1 Variable independiente	62
3.2.2 Variable independiente	62
3.2.3 Operacionalización de variables	63
3.3 Metodología	65
3.3.1 Tipo de investigación	65
3.3.2 Diseño de investigación	65
3.4 Población, muestra y muestreo	66
3.5 Método de investigación	66
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.7 Métodos de análisis de datos	69
IV RESULTADOS	
4.1 Descripción de los resultados	72
4.2 Discusión de los resultados	81
CONCLUSIONES	89
SUGERENCIAS	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	96
Anexo N°01 Escala de Liderazgo Directivo	100
Anexo N°02 Escala de Cultura Organizacional	103
Anexo N°03 Validación de instrumento por juicio de expertos	105

RESUMEN

viii

El liderazgo directivo se considera como un proceso que incluye capacidades para mejorar la Cultura Organizacional de toda institución educativa; preguntándonos ¿de qué manera se relacionan el Liderazgo ejercido por el Director y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa N° 10283 del caserío El Lirio- Cutervo, 2016?, teniendo como objetivo general determinar el nivel de relación entre Liderazgo Directivo y Cultura Organizacional en la institución educativa N°10283 del caserío el Lirio-Cutervo 2016. La metodología utilizada corresponde al enfoque cuantitativo con un nivel correlacional; en la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta, empleándose instrumentos como el cuestionario de cultura organizacional y la escala de liderazgo directivo, los que tuvieron validez y confiabilidad estadística. La muestra estuvo conformada por el director, docentes, padres de familia y estudiantes de la institución educativa N° 10283 del caserío El Lirio-Cutervo, 2016. El tipo de investigación es descriptivo-correlacional; como diseño correlacional causal y usará a la vez diseños que permitan recoger datos de manera fehaciente.

Entre las principales conclusiones podemos afirmar que, la correlación entre liderazgo directivo y cultura organizacional es significativa y positiva moderada en los grupos de docentes y padres de familia en la Institución Educativa N° 10283 – del Caserío El Lirio – Cutervo, 2016.

Palabra clave: Liderazgo directivo, cultura organizacional y gestión de aprendizajes.

ABSTRACT

The directive leadership is considered as a process that includes capacities to improve the Organizational Culture of every educational institution; asking ourselves how are the Leadership exercised by the Director and the Organizational Culture in the Educational Institution N ° 10283 of the El Lirio-Cutervo farmhouse, 2016 ?, having as a general objective to determine the level of relationship between Management Leadership and Organizational Culture; being the specific objectives: to determine the relationship between the autocratic, benevolent, democratic, liberal or permissive leadership and the organizational culture. The methodology used corresponds to the quantitative approach with a correlational level; in the collection of the data, the survey was used as a technique, using instruments such as the organizational culture questionnaire and the managerial leadership scale, which had validity and statistical reliability. The sample consisted of the director, teachers, parents and students of educational institution No. 10283 of the El Lirio-Cutervo farmhouse, 2016. The type of research is descriptive-correlational; as a causal correlational design and will use designs that allow to collect data in a reliable way.

Among the main conclusions we can affirm that, the correlation between managerial leadership and organizational culture is significant and positive moderate in the groups of teachers and parents of the Educational Institution N ° 10283 - del Caserío El Lirio - Cutervo, 2016.

Keywords: Management leadership, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

x

El presente trabajo de investigación nace de la necesidad de transformar la escuela, la cual en la actualidad se observa como el lugar donde menos cambios positivos se han dado; sumando los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes de nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales ,(de acuerdo a los resultados de la prueba ECE-2016), como internacionales (prueba pisa 2015), ocupando el penúltimo lugar y, superando solo a República Dominicana, y de acuerdo a la literatura encontrada en nuestra investigación podemos afirmar que, aún persisten instituciones educativas con una gestión escolar rígida en sus funciones, donde los padres de familia son solo proveedores de recursos, donde existe la desconfianza, subordinación y conflicto en la convivencia de los actores de la comunidad educativa y en el que los directivos asumen liderazgos prioritariamente autoritarios y permisivos.

Gento (2002), precisa que “el liderazgo educativo juega un papel fundamental como predictor de calidad; y a la cultura organizacional se le trata como una dimensión de la calidad”, considerándoseles asimismo como los principios esenciales del proceso de aprendizaje de toda institución educativa del nivel básico y superior, por tal razón nos propusimos determinar la relación de dichas variables que nos permita contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

Durante el desarrollo de nuestra investigación hemos podido corroborar que la educación es un proceso muy amplio donde intervienen varios actores, como lo son los directivos, los docentes, los estudiantes, los padres de familia, etc.; pero definitivamente, este proceso a finales del siglo XX y principios del XXI, “se ha visto afectada por un conjunto de factores internos y externos que exigen cambios significativos”, como afirma (Aquirre, 2012)

En tal sentido, y ante la preocupación del escaso liderazgo directivo transformacional que contribuya a la mejora de la cultura organizacional, es que nos preguntamos: ¿de qué manera se relacionan el Liderazgo ejercido por el Director y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa N° 10283 del caserío El Lirio- Cutervo, 2016?, ya que venimos observando esta problemática reiterada en las diferentes instituciones educativas tanto en el ámbito internacional, nacional, regional y local, comprometiéndonos a determinar la relación entre el liderazgo autocrático benevolente del director y la cultura organizacional en los docentes y padres de familia de la institución educativa N°10283 del caserío El Lirio-Cutervo, 2016, determinar la relación entre el liderazgo democrático del director y la cultura organizacional en los docentes y padres de familia de la institución educativa N° 10283 del caserío El Lirio-Cutervo, 2016, determinar la relación entre el liderazgo liberal o permisivo del director y la cultura organizacional en los docentes y padres de familia de la institución educativa N° 10283 del caserío El Lirio-Cutervo, 2016; para ratificar nuestro objetivo general: determinar el nivel de relación entre el liderazgo ejercido por el Director y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa N°10283 del caserío El Lirio – Cutervo, 2016.

Así, el contexto sobre liderazgo es determinante para los grupos de personas, toda vez que “un verdadero reto de la nueva gestión directiva es motivar a las personas para trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como ser mediador para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, todo esto constituye actualmente los aspectos más importantes que un directivo debe manejar”. (Ochoa, 2015)

El Ministerio de Educación en los últimos años ha procurado llegar a todos los ámbitos educativos, revalorando la calidad de la educación, por lo que se ha preocupado por capacitar tanto a docentes como a los directivos de las escuelas de educación básica en sus diferentes modalidades con la finalidad de mejorar el desempeño de éstos; enfatizando en el liderazgo directivo y la cultura organizacional como factores imprescindibles para la mejora de los aprendizajes.

Dueñas (2009), realizó un estudio sobre “Autoevaluación del liderazgo transformacional”; el cual proporcionó a los directivos una estrategia de formación profesional para alcanzar la pertinencia en sus funciones; según refiere la autora con este tipo de liderazgo, los directivos pueden construir espacios colaborativos con estudiantes y padres de familia, a fin de pasar de un liderazgo estrictamente individualista a un liderazgo compartido con los docentes y la comunidad educativa.

El Marco de Buen Desempeño Directivo (2012), considera que reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos, ejerciendo este liderazgo, después de la acción docente, un segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje, es decir, la acción de los directivos son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela; lo que nos permite afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es fundamental.

Mc Kinssey (2008), en su informe asevera, que las escuelas en donde se manifiesta el liderazgo poseen un factor directivo, conllevándolo al éxito educativo. Es así que involucrándonos en esta problemática donde se busca que las escuelas estén direccionadas por autoridades que ejerzan un liderazgo transformacional, que conlleve al desarrollo y mejoramiento de una cultura organizacional de las instituciones educaciones educativas y en especial de la institución objeto de nuestro estudio de investigación.

La presente investigación, se llevó a cabo teniendo como variables el liderazgo directivo y cultura organizacional, con la participación de estudiantes, docentes, directivo y padres de familia los que se beneficiaron con los resultados ya que a partir de los mismo podrán viabilizar su rol o función en la comunidad educativa; siendo el escenario de estudio la institución educativa N°10283 del caserío El Lirio – Cutervo y ejecutada en el año 2016. El capítulo I, denominado: Problema de Investigación, contiene la realidad problemática y la formulación del problema. Asimismo se expresa las razones que justifican este estudio de investigación, los antecedentes de estudio; así como el objetivo general y los objetivos específicos.

El capítulo II: Marco Teórico, donde las teorías y el marco conceptual que sustentan y respaldan esta investigación. En el capítulo III: se expone la Metodología empleada en el estudio: La hipótesis, las variables de estudio y la operacionalización de las mismas, el tipo de investigación el cual fue descriptivo correlacional, el diseño; asimismo se considera la población y muestra con la que se trabajó, luego se detallan las técnicas e instrumentos utilizados y el proceso de análisis de los datos.

En el capítulo IV: se circunscribe la descripción de los resultados, teniendo en cuenta la relación de las variables de estudio: Liderazgo y Cultura organizacional en función al diagnóstico de la problemática.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Históricamente la ciencia de la educación considera a ésta como un factor importante para el desarrollo de las sociedades; por lo que, tanto docentes y directivos deben asumir liderazgos que conlleven, a los primeros a desarrollar procesos de aprendizajes significativos con los y las estudiantes; y que evidencien su buen desempeño docente y redunden en el logro de la calidad educativa; los segundos deben arrogarse un liderazgo directivo que contribuya a la transformación de su institución educativa en cuanto al desarrollo y mejoramiento de la cultura organizacional.

En la actualidad, la organización escolar depende de todos los que conformamos la comunidad educativa pero principalmente del líder del equipo directivo, en la persona del director de la institución educativa; el cual debe reunir el perfil de un líder transformacional que coadyuve a desarrollar una cultura organizacional eficaz y eficiente involucrando a los demás integrantes de la comunidad educativa.

En el marco de esta investigación se observó que en escuelas del ámbito internacional ya se viene mejorando el liderazgo y cultura organizativa, es el caso de las escuelas en Finlandia quienes han conseguido un gran desarrollo en la educación alcanzando logros importantes a nivel internacional y, siendo un buen referente para otras entidades educativas; otras de las naciones que también suman en la forma de organizarse y lograr éxitos sobresalientes en el campo educativo, es Japón en la que los estudiantes de las escuelas se desarrollan bajo un enfoque por competencias. En tal sentido, diversos autores como García y Dolan (1997), destacan: “la promoción e instalación de valores esenciales compartidos, pocos, simples y fáciles de recordar, pero significativos para la estrategia de la empresa”. Esta mirada de organización nos hace ver que los valores intrínsecos y extrínsecos son importantes en cada miembro institucional para alcanzar los logros determinados, permitirá además ser modelos para otros quienes podrán tomarlos como estereotipos o mejorarlos en el camino.

“(…) los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar Héroe modélicos y Líderes a quien los demás intentan imitar”. (Deal y Kennedy, 1982, p. 68).

En la esfera nacional, se considera al Perú como uno de los países que pretende liderar escuelas con un estilo de liderazgo acorde con el desarrollo de una cultura organizacional, favoreciendo el equilibrio entre la estabilidad emocional y conductual de los y las estudiantes, asimismo que los docentes ejerzan en lo que les compete como líderes pedagógicos el logro de aprendizajes de calidad; formando también a líderes competentes; en lo que toca a los padres de familia, es deseable que se involucren de manera integral en apoyar a sus hijos, a la institución que los alberga y de esta manera tener el éxito como formadores de la primera escuela que es el hogar de donde provienen los estudiantes, sin embargo esto solo se evidencia en un mínimo porcentaje, según lo explica la literatura.

En el contexto regional y local, existen líderes quienes persisten en ejercer una gestión con liderazgo autocrático permisivo o autoritario, sin considerar que hoy por hoy la sociedad actual exige nuevas formas en la gestión dentro del contexto socioeconómico, de relaciones interpersonales para la buena convivencia y el adecuado ejercicio pedagógico docente. La Institución Educativa N° 10283 El Lirio – Cutervo, escenario de estudio de esta investigación nos muestra situaciones contraproducentes y hostiles a lo que quisiéramos reflejen las instituciones educativas locales; en cuanto a liderazgo y cultura organizacional se refiere, máxime en lo que concierne al buen desempeño del docente en el aula y el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, así como una adecuada convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa; llámense estudiantes, directivos, docentes y padres de familia; sin desligarnos de la comunidad externa que influye en lo que corresponde al buen desarrollo educativo.

Cabe destacar que si bien el concepto de cultura organizacional surgió inicialmente en el campo empresarial y no en las escuelas, éste viene tomando fuerza en los últimos tiempos, lo que hace que muchos profesionales de la educación se resistan a aceptar que el liderazgo pedagógico se debe tener en

cuenta para lograr un clima organizacional de óptima calidad y no caer en la arbitrariedad y autoritarismo en las funciones que ejerza cada uno de los integrantes de la institución y más aún en el líder directivo que muchas veces toma las riendas de la institución educativa para conseguir beneficio personal, sin pensar en las personas que la componen; en el caso de la comunidad en la que trabajamos se puede apreciar que los docentes todavía son renuentes a los cambios estructurales y organizativos que son importantes tener en cuenta para el desarrollo de una cultura organizacional, por lo que es necesario replantear el trabajo y asumir compromisos que vayan más allá de sus funciones rutinarias a lograr metas que superen expectativas y ser modelo dentro del centro poblado en el cual nos desarrollamos profesionalmente.

A través del diagnóstico realizado mediante la observación y cuestionarios a docentes, padres de familia se coincide en que está predominando el desorden e indisciplina, las relaciones interpersonales carecen de éxito, en otras palabras en la institución educativa las relaciones están faltas de armonía y de eficiencia; es decir, no se cumple con lo que se ha planificado evidenciándose la falta de liderazgo del Director por lo que se infiere deficiencia en ejercer un liderazgo eficaz que acceda al cumplimiento de las metas de la organización y, que conlleve a la generación de un clima organizacional que sea favorable con un espíritu democrático y participativo, permitiendo así llevar en la institución un control en el orden y disciplina de estudiantes y docentes.

Por lo anteriormente explicitado y descrito acerca de la realidad problemática, es que hemos desarrollado el presente trabajo de investigación con la finalidad de determinar el nivel de relación entre el liderazgo ejercido por el Director y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa N°10283 del caserío El Lirio – Cutervo, 2016, averiguar qué parte de la gestión está fallando, determinar el perfil del líder eficaz y el tipo de liderazgo que debe ejercer, para que se subsanen problemas de índole institucional procedentes de la dirección y organización que pueda estar obstaculizando la cultura organizacional; ante todo lo anteriormente explicitado y fundamentado, nos permitimos formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se relacionan el liderazgo ejercido por el Director y la Cultura organizacional en la Institución Educativa N° 10283 del caserío El Lirio-Cutervo, 2016?

Preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa N°10283 del caserío El Lirio- Cutervo?
- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en la institución educativa N° 10283 El Lirio – Cutervo desde la percepción de docentes y Padres de Familia?
- ¿Existe relación entre las dimensiones de liderazgo ejercido por el director y las dimensiones de la cultura organizacional percibida por docentes y padres de familia en la institución educativa N°10283 del caserío El Lirio – Cutervo?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El Marco de Buen desempeño directivo, declara que para garantizar la labor del buen líder directivo es indispensable que éste conozca claramente cuáles son sus roles y responsabilidades, principalmente, aquellos que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, a partir del permanente acompañamiento y monitoreo a los docentes que buscando garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes. Por tal razón deben existir las condiciones propicias para estos cambios de mejora; y del mismo modo el líder directivo estar capacitado para tal fin.

El presente estudio de investigación se justifica porque hemos encontrado una problemática donde aún no existen investigaciones con esta temática, y que hayan contribuido a la solución de la misma, y; que se hayan realizadas en beneficio de la población, así como de la comunidad educativa; en tal sentido, estamos seguros que el desarrollo de este estudio va a aportar mucho con el campo del saber, prevaleciendo el tema del liderazgo directivo que

coadyuve en el desarrollo y mejoramiento de la cultura organizacional de toda institución educativa; ya que el estilo de liderazgo ejercido por el director será siempre una influencia significativa en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, la buena convivencia en el aula y en toda la comunidad educativa. Consecuentemente la presente investigación también resulta significativa ya que para que una institución tenga éxito en la gestión escolar debe ser liderada por un equipo directivo que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (Marco del Buen Desempeño Docente, 2012, pp. 9-15).

1.4. ANTECEDENTES

Al llevar a cabo la revisión existente como antecedentes relacionados a nuestro estudio de investigación, hemos creído conveniente organizarlos en los ámbitos: Internacional, Nacional, Regional y Local; a continuación podemos referirnos:

Antecedentes Internacionales:

Jaime, M. (2016), en su investigación denominada, “Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos desarrollado en la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia”, cuyo objetivo principal fue conocer el liderazgo, estilos y características en el profesorado y directivos en la Universidad Cooperativa de Colombia –UCC- en Bucaramanga-Santander-Colombia, concluyendo su investigación, que a través de los líderes educativos se va a ir logrando garantizar el desarrollo y la aparición de las competencias en los estudiantes, impulsando este proceso de transformación, demostrando una actitud adecuada, de compromiso. (Murillo, 2004).

Al respecto, coincidimos con las opiniones del autor de esta investigación, pues toda entidad o institución; principalmente con encargo educativo tiene que estar bien representada por directivos que certifiquen un perfil con características de líderes transformacional y que favorezcan con su ejercicio al desarrollo de una adecuada cultura organizacional.

Rentería, L., & Quintero, N, (2009), de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, en su tesis magistral "Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar", explicitan en su estudio que, en toda sociedad la educación básica debe ser integral y desarrollarse en un contexto de sana convivencia entre los integrantes que lo conforman, asimismo abordan la problemática encontrada en el tema de Cómo mejorar la convivencia escolar en nuestra institución y para ello lo enfocan desde la perspectiva de la gestión educativa, proponiéndose como objetivo general el "diseño de una estrategia sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia, comprensión y análisis de la población educativa", hicieron uso de técnicas de recojo de información como la encuesta y la entrevista no estructurada al personal docente, padres de familia, estudiantes, y administrativos. Finalmente concluyen que el docente debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución.

En razón a lo investigado por los autores Rentería y Quintero, coincidimos en parte, ya que es necesario la existencia de alguna estrategia que coadyuve a la mejora de la convivencia; pero más aún estamos convencidos que es el tipo de líder directivo el que al hacer prevalecer un estilo de liderazgo va a favorecer el desarrollo y mejora de la una cultura organizacional efectiva en la institución educativa.

Peniche, R. (2012), en su tesis doctoral, " Las instituciones educativas como organismos micro políticos. Estudio cualitativo en una institución superior", ellos luego de revisar los antecedentes de estudio encontrados; afirman que al estudiar la micro política educativa, ésta permitiría adentrarse al mundo organizacional de las instituciones educativas, asimismo el autor de esta investigación que en la búsqueda de la problemática de las instituciones y comunidades educativas, es que llegó a formularse el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera es ejercida la micro política en organización de educación superior en el oriente del estado de Yucatán, México?, y cuyo objetivo estuvo centrado en conocer la presencia de la Micro política en una institución de educación superior de la comunidad educativa, se hizo uso de la entrevista, la observación no participante y el estudio de casos, podemos observar que la

participación de la muestra fue favorable en cuanto al apoyo otorgado para el presente trabajo de investigación; llegaron a la conclusión que, el director de toda institución educativa se constituye en un elemento importante para el desarrollo de la micro política; siendo necesario que los docentes deben ejercer el liderazgo en sus instituciones, pero más aún el directivo.

De lo anteriormente explicitado, los investigadores consideramos que el clima institucional y la cultura organizativa deben confluir para la buena convivencia escolar; y que principalmente el micro político organizacional depende en gran parte del equipo directivo en la persona del director de toda institución educativa.

Rodríguez, R. (2009), en su tesis Doctoral “La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”, presentada a la Universidad del Rosario, Argentina, admite que “en la parte organizacional hay diversas formas de pensar, renovar, adaptar y mejora constante, lo que implica que el director dentro del liderazgo que ejerce en la Institución educativa debe estar acorde con las necesidades e intereses de su comunidad educativa para actuar de manera pertinente y oportuna; ninguna realidad es igual a la otra por lo que los modelos educativos no existen porque estos se flexibilizan de acuerdo a la realidad contextual”. El investigador de esta tesis, destaca la convergencia acerca del desarrollo de la cultura organizacional.

Asimismo presenta una alternativa simplificadora conocida como el modelo de los “seis sombreros para pensar”, para destacar la orientación y especial atención de algunas perspectivas respecto a otras en el desarrollo del buen clima y cultura organizativa.

Entre las principales conclusiones precisa que la cultura organizacional de toda entidad educativa subyace en otros sistemas como es la organización de la misma escuela y del contexto externo.

Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante.

Referente a este antecedente de estudio, cabe señalar la necesidad que hoy se le debe conceder a la buena convivencia en las instituciones laborales y máxime tratándose de instituciones que han asumido un gran encargo social como lo es la formación integral de los estudiantes por lo que se debe buscar alternativas

convertidas en estrategias que prioricen las buenas relaciones interpersonales entre los pares que conforman dichas empresas.

Sánchez, M. (2010) en su tesis Doctoral “Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de Educación Superior del estado de Guanajuato”, en México; centra su investigación en la cultura organizacional que tienen las IES, que les facilitan o en su caso les impiden, cumplir con sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, con elevados índices de desempeño, tuvo como objetivo caracterizar la cultura organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) del estado de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad, por lo que resume su investigación afirmando que: “Las IES, como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si está alineada con sus estrategias, las IES tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener mayores probabilidades de éxito. La metodología utilizada, se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, mediante la aplicación al personal de instrumentos validados y confiables como así lo demuestran. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza.

De lo manifestado en este antecedente de estudio incluido en nuestra investigación, expresamos nuestra discrepancia en cuanto que las culturas del mundo, lejos de separarse por sus diferencias, deben acercarse por sus

similitudes; lo que quiere decir que no debe haber barreras referente a las diferencias culturales, étnicas, religiosas, entre otros. Es allí cuando interviene de manera transformadora el líder que representa la institución educativa básica o superior para convocar a su personal a la armonía y convergencia.

Antecedentes Nacionales:

Canazas, K., & Márquez, K. (2015), en su tesis de investigación “Diagnóstico del programa de municipalización de la gestión educativa en el marco de la descentralización. Estudio de caso de la municipalidad de Ventanilla-Lima”, los investigadores luego de haber observado el panorama o realidad problemática, se plantearon el problema de investigación ¿La Municipalidad de Ventanilla, será capaz de asumir de manera eficiente y eficaz la responsabilidad de llevar a cabo la implementación del programa de Municipalización Educativa en el marco de la descentralización educativa?; proponiéndose a la vez el siguiente objetivo general Identificar en la Municipalidad de Ventanilla capacidades y condiciones municipales para gestionar de manera eficiente y eficaz la implementación del Programa de Municipalización de la Gestión Educativa, con la finalidad de elaborar una propuesta para la implementación de dicha gestión educativa descentralizada. Asimismo al finalizar su estudio de investigación, concluyen que, los instrumentos de gestión como: el Proyecto Educativo Local (PEL), el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), el Plan de igualdad de oportunidades entre varones y mujeres de Ventanilla 2008-2013, y el Planeamiento estratégico de la Municipalidad distrital de Ventanilla, constituyen documentos aislados que no forman parte de un proceso sistemático ni estratégico de la gestión municipal. Este trabajo de investigación, que si bien es cierto no se realizó precisamente en una institución educativa guarda mucha relación con ella puesto que muchas veces los documentos de gestión son solo materiales inertes que si no se han preparados o construidos teniendo como base la misma realidad, no solo son inservibles sino que además obstaculizan el buen funcionamiento o propósito en el desarrollo de la gestión educativa.

Campos, L. (2012) en su tesis de Maestría: “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región

Callao” ha llegado a la siguiente conclusión: “La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes. Hecho relevante a considerar en mi tesis por demostrar que un líder pedagógico sabe direccionar su Institución Educativa dentro de un marco de respeto y practicando la democracia a los acuerdos y decisiones que vayan a la mejora de la educación, no tendrá ningún impedimento de avanzar y tener el respaldo de todos los miembros de la comunidad educativa”.

Chacón, G. (2016), en su tesis magistral, “Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral”, orienta su investigación a precisar la relación entre las variables: liderazgo transformacional y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a una empresa del sector privado del rubro de courier y logística; según indican los investigadores se trabajó con una muestra 65 trabajadores entre 19 a 58 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones dentro de la organización, utilizando la escala de liderazgo transformacional desarrollada por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004) y la escala de satisfacción laboral de Yamamoto (2012); siendo los resultados favorables, por lo que cabe resaltar los altos niveles de satisfacción laboral que se obtuvo en la muestra estudiada, esto debido a que los colaboradores han visto cubiertas sus metas laborales dentro de la organización, para Yamamoto (2013), esto se da cuando la percepción de logro de la necesidad es significativamente mayor que la importancia de la necesidad, por consiguiente se alcanza el estado de satisfacción. Finalmente se le atribuye a la existencia de un programa de reconocimiento y gestión de personas que existe en la organización, así como el trabajo que se ha venido realizando para fortalecer el crecimiento sustentado en la felicidad de sus colaboradores, por este motivo la dedicación de la organización es un factor crítico de éxito en la generación de las capacidades de los recursos internos y en el rendimiento de la organización (Samad, 2012; Zohar & Luria, 2004).

Consideramos que si bien es importante desarrollar adecuadamente la inteligencia interpersonal, la buena convivencia, y desarrollar una pertinente

cultura organizacional; cabe mencionar que uno de los factores que influyen positivamente es la percepción de logro de sus necesidades que tienen los empleados y tratan de adaptarse al entorno laboral desarrollando satisfactoriamente sus metas trazadas.

Contreras, B. (2005), nos presenta su estudio titulado “Micro política Escolar: Estilo de Liderazgo de una Directora y participación docentes y alumnos en la gestión escolar”, tesis presentada a la PUCP de Lima, Perú, esta investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en una institución educativa. El tipo de investigación se enmarca dentro de un método cualitativo de investigación con estudio de caso, se precisa que: “El interés de la investigación se instala en la relación de dos elementos básicos: el estilo de liderazgo de la directora desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en el centro educativo y los espacios y niveles de participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, entre los instrumentos, se aplicó un test de liderazgo a docentes y alumnos, conformando una muestra de 68 participantes. La autora de esta investigación, concluye: Que la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos; las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son, desarrollar la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume de manera individual el ejercicio de la toma de decisiones. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.

Definitivamente el estudio de caso en esta tesis magistral, nos ha permitido visualizar de manera profunda, cómo, el estilo de liderazgo que acompaña a los

directivos que lideran las instituciones educativas constituye un factor preponderante y determinante en el desarrollo de una adecuada cultura organizacional; y en como en este caso lamentablemente cuando se ejerce un liderazgo restrictivo y represivo no es ventajoso para la mejora de la calidad educativa, ni el buen desarrollo de una cultura organizacional.

Gamarra, H. (2014), en su tesis magistral sobre “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”, la investigadora ubica su estudio en el análisis de las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional, para la realización de este estudio se asumió que el clima organizacional “está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”(Alcóver de la Hera 2004:180), asimismo asume una posición a través de la cual enuncia que, es necesario prestar atención a las percepciones y opiniones que tienen directivos y docentes sobre el clima organizacional para la cual trabajan; todo ello le permitió formular la siguiente problemática: ¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas?, la muestra estuvo conformada por 8 personas: Director, Subdirector y 6 profesores de nivel Primaria y Secundaria teniendo como diseño de esta investigación el enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, se utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada; el instrumento fue diseñado por la investigadora y fue validado por dos expertos; la información recogida fue registrada en grabaciones, lo que permitió analizar las percepciones de directivos y docentes y descubrir elementos ocultos que surgieron como fruto de la conversación durante las entrevistas y que configuran las categorías de este estudio tales como: confianza, presión, apoyo y reconocimiento del clima organizacional de la institución educativa. De acuerdo a los resultados obtenidos, presentamos las siguientes conclusiones: La categoría referida a la **Confianza** entre directivos y

docentes manifiesta percepciones de satisfacción entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable, favoreciendo así una adecuada atmósfera laboral empero, es necesario destacar la existencia de descontento de algunos docentes respecto a la percepción de esta categoría; igualmente se percibe la existencia de grupos de profesores con diferente nivel de confianza lo cual no favorecería al trabajo en equipo. En la categoría de Presión se ha encontrado evidencias de insatisfacción laboral, la que se manifiesta por la falta de supervisión constante, acompañamiento, además de reuniones de coordinación por parte del equipo directivo de la institución que favorezcan la retroalimentación de sus labores docentes.

Creemos como parte de este estudio de investigación magistral y atendiendo al trabajo desarrollado por Gamarra, que existen elementos medulares que colaboran con el buen desarrollo del liderazgo y la cultura organizacional; no obstante cuando el docente o empleado de una institución se ve postergado y más aún cuando no se sienten apoyados en su labor ya sea con el acompañamiento directivo; todo ello genera roces y distanciamientos lo que provoca que los directivos y los docentes principalmente no se entiendan ni se apoyen mutuamente en la labor emprendida.

Yábar, I. (2013). En su tesis: "La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado", se plantea el siguiente problema ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y la práctica docente en la IEP. "Santa Isabel de Hungría", Cercado de Lima?, proponiéndose determinar la relación que existe entre la gestión educativa y práctica docente; demostrando que: Existe relación directa entre la gestión educativa y la práctica docente, que existe relación directa entre la evaluación y la práctica docente; que existe relación directa entre el planeamiento y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima.

Zarate, D. (2011). Desarrolló su tesis de Maestría, titulada: "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima", cuestionándose, si ¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de

Primaria del distrito de Independencia - Lima?, su objetivo general pretendía, establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima, arribando a las siguientes afirmaciones, la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente se muestra con aceptación las dimensiones profesional, personal y social de acuerdo a la estadística se considera alto.

Teniendo en cuenta estos de estudios revisados, reafirmamos nuestro compromiso y responsabilidad como investigadores y como gestores de la educación para cuidar nuestra labor, por ello hemos procurado incluir las tesis magistrales y doctorales que sirvieron en el marco de nuestra investigación.

1.5. OBJETIVOS:

1.5.1. Objetivo General:

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo ejercido por el Director y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa N°10283 del caserío El Lirio – Cutervo.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Determinar el nivel de liderazgo directivo percibido por los docentes y padres de familia en la institución educativa N°10283 del caserío el Lirio- Cutervo.
- Determinar el nivel de cultura organizacional desde la percepción de docentes y padres de familia en la institución educativa N°10283 del caserío el Lirio- Cutervo
- Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones de la cultura organizacional percibida por docentes y padres de familia en la institución educativa N°10283 del caserío el Lirio- Cutervo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL ESTUDIO

2.1.1. TEORÍAS DE LIDERAZGO

2.1.1.1. Teoría Basada en los Rasgos de la Personalidad

a) Teoría Psicodinámica de la Personalidad

Según Morris y Maisto (2005), quienes realizaron estudios de la teoría de Sigmund Freud que, durante el desarrollo de la vida de la persona, ésta posee tres estructuras importantes, la **primera** corresponde al **ello**, estructura que se encuentra presente en el nacimiento y es **totalmente inconsciente**, satisface los deseos del niño con el fin de evitar el dolor, La **segunda** estructura es el **yo**, que actúa en el mundo exterior buscando satisfacer al ello; sin embargo al llegar a la edad adulta, no solo busca la satisfacción inmediata de sus deseos, sino que empieza a entender la importancia de lo moral, lo cual se ha denominado **súper yo**. Esta teoría considera las siguientes etapas importantes:

- **Etapas oral:** Desde el nacimiento hasta los 18 meses, según Davidoff (1998), el niño obtiene placer a través de succionar el pecho de la madre y masticar bien los alimentos. esta etapa se ha desarrollado gratificadamente, entonces los adultos tiende a ser más optimistas, motivados, crédulos y confiables; mientras que si sucede lo contrario tienden a ser pesimistas, sarcásticos, discutidores y hostiles.
- **Etapas anal:** Entre los 18 meses a los 3 años aproximadamente, centrándose el placer en el momento de la expulsión y retención de las heces fecales a partir de la expulsión y retención de heces fecales.
- **Etapas fálica:** Va desde los 3 a 6 años, de edad, los niños empiezan a descubrir sus genitales, se apegan mucho más al progenitor del sexo contrario y despertando sentimientos contrapuestos con el progenitor de su mismo sexo, de no superarse la situación anterior, nos encontramos en los niños con el complejo de Edipo y en las niñas el complejo de Electra (Papalia & Wendkos, 1997).

- **Etapa de latencia:** De los 6 hasta los 12 o 13 años; para Freud en esta fase, los niños de sexo opuesto y de esta edad no despiertan suspicacias, por lo que pueden jugar sin dificultad alguna entre ellos. (Papalia & Wendkos, 1997).

- **Etapa genital:** Se inicia a partir de los trece años, despertando el deseo sexual en los adolescentes, pero también el desarrollo del sentido de desarrollar un muy buen sentido de responsabilidad y preocupación por los demás (Davidoff, 1998).

b) Teoría fenomenológica de la personalidad

Respaldada por, Carl Rogers y Gordon Allport, quienes consideran que el ser humano tiene la capacidad de evolucionar y ascender a otros niveles de funcionamiento, asumiendo sus responsabilidades para alcanzar sus logros y metas propuestas que lo beneficien. Según Rogers, la persona tiene dos posibilidades; la tendencia a la realización, cuando logra la plenitud de sus capacidades y potencialidades, o de lo contrario éste se vuelve impedido de sus posibilidades cuando no ha desarrollado adecuadamente sus potencialidades. Los teóricos de la fenomenología indican que existen pruebas proyectivas, las cuales pueden ser aplicadas por los especialistas en psicología, para encontrar los puntos débiles y fuertes de la personalidad de un individuo; estas pruebas pueden ser apoyadas estudios de casos, entrevistas no estructuradas en lugar de pruebas psicológicas de tipo objetivo (Aiken, 2003).

c) Teoría de los rasgos

Esta teoría, se basa en el estudio de las características individuales de cada persona, constituidas por la naturaleza o temperamento, la adaptación, la labilidad o fragilidad emocional y los valores que le permiten al sujeto virar en torno a una de aquellas características en especial. Refiriéndose a esto, Raymond Cattell, agrupó los rasgos en cuatro formas que se anteponen; de esta manera su clasificación fue la siguiente:

c.1) comunes: Propias de todas las personas.

c.2) superficiales: Son fáciles de ser observadas.

c.3) constitucionales: Dependen del factor hereditario y pueden ser alteradas por el ambiente.

c.4) los dinámicos: Estimulan y satisfacen al individuo para alcanzar las metas.

d) Teoría conductual de la personalidad

Según Pervin & John, 1998, la base de esta esta propuesta planteada por Watson, John Locke y Skinner; quienes sostiene que los estímulo-respuesta tienden a conectarse de tal forma que se convierten en hábitos o lazos E-R; y son los impulsos los que hacen responder a un individuo. Éstos pueden ser primarios (respuestas fisiológicas), secundarios (son aprendidos).

e) Teoría cognitiva de la personalidad

Toda persona está en la capacidad de aprender y retener conocimientos nuevos, pero frente a una determinada situación la conducta que evidencia está relacionada con su forma de pensar y con las situaciones impredecibles que le ofrece el ambiente inmediato; es decir que la personalidad del ser humano es producto de la triangulación interactiva entre cognición, aprendizaje y ambiente; de igual manera las expectativas internas de cada persona, pues este último influye en la manera de comportarse en las diferentes situaciones.

f) Teoría integradora de la personalidad

Esta teoría involucra comportamientos del ambiente interno, del consciente e inconsciente sin dejar de lado las respuestas comunes o normales de todo individuo. Esta propuesta integradora presenta un modelo o estrategia que pretende dar respuesta a las diversas problemáticas que ocurren en el comportamiento del ser humano; conocida como los “Cinco Grandes Rasgos de la Personalidad”, diseñados por Caprara, Barbaranelli, Borgogni y Perugini (1993); y son: extroversión, agradabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia; dicho modelo proviene del análisis del lenguaje, de los términos que han sido usados para describir los rasgos de la personalidad y el estudio de los cuestionarios en diferentes lenguajes, realizado por Costa y Mc-

Crae (1985). Otro modelo de esta teoría es el que corresponde a los Siete Factores de Cloninger (1998), que propone cuatro dimensiones temperamentales: **búsqueda de novedad**, que se referiría a la activación conductual; **evitación del daño**, que se referiría a la inhibición conductual; **dependencia de la recompensa**, que se referiría a los procesos de extinción y habituación de respuestas conductuales aprendidas; y finalmente, la **persistencia**.

2.1.1.2. Modelos de liderazgo de acuerdo a diversos enfoques:

La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, ha planteado los siguientes enfoques:

a) Enfoque de los rasgos

Constituye la base que permite identificar las características particulares o el perfil que debe tener un líder, creyendo de esta manera que los verdaderos líderes poseen ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las demás personas. Fayol (1986) plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, entre los cuales destacan: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la de la empresa.

b) Enfoque del comportamiento

Lussier y Achua (2002), afirman que este enfoque se basa en reconocer los estilos de liderazgo se concentra en lo que hace el líder, y cómo lo hace. Otros autores tratan de identificar las características y capacidades que debe tener el líder idóneo para convencer a un grupo de personas. Lewin (1951) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen;

estableciendo tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis:

b. 1. Autocrático o Autoritario:

Se caracteriza porque está centrado en el jefe; el que se encarga de solo dar órdenes o mandatos de manera unidireccional, sin contar con la opinión de los otros; Convenimos que este líder tiende a no conciliar ni converger en las opiniones e ideas con los demás por lo que no se ajusta al tipo de líder que ayudaría a desarrollar una cultura organizativa adecuada y que coadyuve a la buena convivencia en las escuelas.

b. 2. Democrático o Participativo:

Este tipo de liderazgo toma en cuenta a los subordinados, los involucra en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Siempre y cuando no infrinja la línea de lo que significa este tipo de liderazgo, se le puede considerar el tipo de líder propicio para ejercer su rol en una institución educativa.

b.3. Laissez-Faire:

Utiliza muy poco su poder, es el de políticas laxas, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones, los subordinados tienen más libertades y se les otorga la oportunidad de proponer sus metas y la manera de cómo lo van a lograr; siendo esto arma de doble alcance ya que se puede generar el desorden y caos o libertinajes; sobre todo cuando se trata de ser un líder de alguna institución y que ejerza este estilo de liderazgo. Para el caso de nuestra investigación consideramos que éste no sería el líder con el perfil adecuado.

c) Enfoque de la contingencia

Está sustentado por las investigaciones realizadas por Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971), Vroom y Yetton (1973). En el

marco de este enfoque no existe un solo tipo de liderazgo, Palomino en el (2009), explica que los estilos de liderazgo solo se adecúan a las diversa situaciones que se le presentan al líder y si éste no les da solución adecuada, eso significa que no tiene la capacidad para este tipo de situación, Por tal razón, puntualiza el autor que algunos pueden liderar en un tipo de situación o hecho pero no en otro. En otro acápite, Fiedler (1967) identificó tres características situacionales determinantes: **relaciones líder-miembro**, **estructura de las tareas**, y **poder del puesto**, así también estableció ocho niveles situacionales, evaluados mediante una matriz. Este resultado relaciona qué tan buenas son las relaciones con los seguidores, qué tan repetitiva es la tarea y si su poder es débil o fuerte. Todo esto, en su combinación, determina cuál es el estilo adecuado para cada situación, y a su vez permite jugar con ella de acuerdo con las necesidades.

Tabla N°01
MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER

	Relación líder-miembro	Estructura de la tarea	Poder de posición del líder	Líderes más efectivos	Control de la situación
1	Bueno	Estructurada	Fuerte	Baja CMA	Alto
2	Bueno	Estructurada	Débil	Baja CMA	Alto
3	Bueno	No Estructurada	Fuerte	Baja CMA	Alto
4	Bueno	No Estructurada	Débil	Alta CMA	Moderado
5	Deficiente	Estructurada	Fuerte	Alta CMA	Moderado
6	Deficiente	Estructurada	Débil	Alta CMA	Moderado
7	Deficiente	No Estructurada	Fuerte	Alta CMA	Bajo
8	Deficiente	No Estructurada	Débil	Baja CMA	Bajo

Fuente: Méndez Benavidez y David Straker

La eficiencia y eficacia en la asunción del liderazgo, estriba en la interacción que exista entre el líder, los subordinados y otras variables. Éste fue uno de los modelos de liderazgo más aceptado, y, por consiguiente, más aplicado en el ámbito académico, por lo que hace énfasis este enfoque; en la madurez de los seguidores, además de tener en cuenta que el liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, En relación a lo manifestado es conveniente señalar dos dimensiones, la primera orientada a las tareas (baja y alta) y la segunda tiene que ver con las relaciones, las que en cada caso las

personas pueden dividirse en niveles bajos y altos, por lo cual resultan combinaciones de acuerdo con la siguiente descripción:

M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.

M3: Las personas son capaces pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Por otro lado Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002) definen a los estilos teniendo en cuenta el siguiente comportamiento:

- **E1 (Ordenar):** Su comportamiento es alto en tarea y bajo en relación, el dirigente proporciona las tareas de manera específica y clara, indicando cuándo y cómo debe realizarlas. Supervisa, brinda cierto grado de apoyo, se limita a dar instrucciones y toma decisiones sin consultar ni tener en cuenta los aportes y opiniones de los demás.

- **E2 (Persuadir):** Ambos comportamientos están por encima del promedio. Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes, hasta que la labor es realizada; explica las decisiones, es decir por qué deben llevarse a cabo determinadas tareas, dando la oportunidad de hacer aclaraciones. Fortalece las relaciones recalcando los beneficios que trae consigo lograr las metas de la forma en que ya se describieron. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a seguidores. En ocasiones, los consulta a la hora de tomar una decisión, pero éstas siguen siendo de su exclusiva competencia.

- **E3 (Participar):** Es un comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. Se preocupa más por alentar a sus subordinados que en explicarles al detalle la realización de las tareas, se preocupa más por los resultados o productos finales de la tarea sin realizar el monitoreo pertinente, dejando que cada quien la realice a su manera; pregunta a los seguidores la forma como las llevarían a cabo en vez de dar las indicaciones específicas. Gusta de tomar las decisiones en

consenso, o de permitir que los seguidores las tomen dentro de algunas limitaciones y su propia aprobación.

- **E4 (Delegar):** Ocurre cuando los comportamientos de tarea y de relación están por debajo del promedio. Interactúa con sus seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar, responde las inquietudes sobre las actividades y solo hace énfasis en aspectos puntuales en la forma de proceder cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza por supervisar el desempeño, y brinda poco apoyo a los seguidores. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea necesaria su aprobación.

De acuerdo a lo investigado, y siguiendo a Hersey y Blanchard (1969), entendemos que no existe un estilo óptimo.

House (1971) señala que existen cuatro comportamientos de Liderazgo, tales como:

- **Líder director:** programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas, por lo que sus subordinados saben qué se espera de ellos,

- **Líder apoyador:** muestra interés por las necesidades de los subordinados. Se hace amigos de los subordinados.

- **Líder participativo:** considera las sugerencias antes de tomar una decisión y se caracteriza porque consulta y pregunta a los subordinados.

- **Líder orientado a logros:** Busca desarrollar al máximo las capacidades y destrezas de sus subordinados, instaurando metas desafiantes.

Asimismo el autor plantea dos clases de variables situacionales que modelan la relación comportamiento - efecto:

- **Ambiental:** organizado teniendo en cuenta la estructura de actividades.

- **Interno del subordinado:** en la medida que logra la satisfacción del empleado, y dependiendo del lugar de control, experiencia y la habilidad percibida, ofrece la instrucción, la guía, el apoyo y la recompensa necesarios para el desempeño.

d) Enfoque emergente

Se **orienta** principalmente al desarrollo del **liderazgo transformacional y transaccional**, el cual ocurre cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo; es una transacción entre ambos actores, los líderes

transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización; motivándolos a que hagan bien las cosa o cumplan adecuadamente su función o responsabilidad.

“el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (Burns, 1978. p24).

Por otro lado Bass (1985), define al líder transformacional como la persona que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba, según esto, los líderes generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo. En su propuesta incluye cuatro factores: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual. Los elementos más destacados son mencionados en la siguiente tabla:

Tabla N°02
Principales Elementos de los Enfoques de Liderazgo

Enfoque	Elemento
De los Rasgos	Líder Comunicación
De Comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación motivación
De Contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos comunicación
Emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Cliente objetivos

Fuente: García-Solarte, Mónica.

d. 1. Teoría de Liderazgo Transformacional

Según Contreras (2016), “El modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo

transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones". Es decir, "en vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo". (Burns, 1978)

Contreras (2016) nos refiere que "estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, que se detallan a continuación:

- **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
- **Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

- **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativas con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
- **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo”.

Según Escandón (2012), “Gerald Bums es el iniciador del concepto y Bernard Bass es el continuador de esta teoría donde consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos tipos de líderes que sean capaces de crear, transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los nuevos retos”.

La teoría de liderazgo transformacional requiere que el líder capaz de incrementar a sus seguidores el sentido de importancia y valor de las tareas; aquel líder es transformacional cuando ha logrado trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, cuando ha logrado establecer óptimos niveles de rendimiento y de acuerdo a la expectativa de la organización.

Las cualidades de este nuevo líder se resume en:

- Confianza al sentirse capaz de lo que es y de lo que se puede.
- Motivación, no basta ser capaz, sino querer hacer lo que se desee.
- Iniciativa, para dar inicio a la acción, anticiparse a los demás.
- Perseverancia, para terminar lo iniciado y no dejar a medias.
- Esfuerzo, nada significativo se puede lograr sin un arduo trabajo.
- Responsabilidad, para hacer las cosas correctas y además correctamente.

- Preocupación, es decir mostrar interés genuino por los demás.
- Catalizador para acelerar la ruptura de viejos paradigmas y generar las reacciones positivas necesarias.
- Carisma, capaz de despertar simpatía.

Según Ruiz (2011), el liderazgo transformacional surge “como una respuesta a los enfoques situacionales y tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como una persona, por cuanto éste ha ido perdiendo importancia en la teoría al ser estudiado conjuntamente con las demás situaciones condicionantes del liderazgo, las tareas y los seguidores”.

Méndez (2009) es enfático cuando afirma: “Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

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

Finalmente, Méndez. (2009), nos dice que hay varias maneras de ser transformacional: “El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables”.

Los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas; en un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo Bass, 1987. p.163.

2.1.1.3. Teoría de las Relaciones Humanas:

a) Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano

Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

b) Necesidades de esta teoría

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, como la psicología y la sociología, demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.

Figura N°01
Las Relaciones Humanas



c) El enfoque humanístico.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución de conceptos en lo que respecta la teoría administrativa: promueve tanto la tarea y la estructura organizacional, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En este enfoque, se torna relevante la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

d) Aportes a la Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas es un concepto obligatoriamente citado por diversos autores cuando se trata de liderazgo, va cauteloso de un humanismo que, como Según Netzahualcóyotl (2003), nos indica que:

... la teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en las necesidades de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas principalmente de la psicología y la sociología. Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin las cuales fueron capitales para el humanismo de la administración. El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente en su concepción no obstante el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración. (Netzahualcóyotl, 2003).

Netzahualcóyotl (2003) especifica que “son cuatro las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas y son:

1.- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense, en este sentido las teorías de las relaciones humanas se convirtieron en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2.- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3.- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo fue fundamental Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4.- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración”.

Bonilla (2013), en su investigación sobre la Teoría del Comportamiento Organizacional, nos refiere que “George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, fue profesor de Filosofía, Lógica y Ética en Australia. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde, de inmediato, entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Elton Mayo junto con sus colaboradores desarrolla en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas (también conocida como escuela humanística de la administración) "Neo-Humana – Relacionista",

ya que presenta un nuevo enfoque de la Escuela de las Relaciones humanas con la cual mantiene relación tanto en conceptos como en valores”.

Martínez y Vargas (2013) señalan que “La filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales y aunque tiene antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante, Lewin dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y con forma a la técnica conocida como "Dinámica de Grupos" y sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional”.

2.1.2. Teorías Sobre Cultura Organizacional

A. Teoría Clásica

Contreras (2014), a través de su investigación sobre Henry Fayol (considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración), considera que éste dio grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en establecer catorce principios de la administración, y sus funciones básicas, descritas a continuación:

1. “División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones

para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible”.

B. Teoría de La Administración Científica

Jáuregui, A. (2009) en su estudio sobre Los Principios de la Administración Científica de Taylor, nos refiere lo siguiente: “Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes: Ciencia en lugar de empirismo y de improvisación, Selección y entrenamiento de los trabajadores, Articular el trabajo con la ciencia y División del trabajo y de las responsabilidades”.

Jáuregui (2009), refiere que, “existen otros principios implícitos de Administración Científica, según Taylor:

- 1) Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- 2) Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- 3) Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- 4) Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
- 5) Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
- 6) Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- 7) Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- 8) Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- 9) Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
- 10) Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.

11) Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso”.

C. Teoría de la Burocracia Ideal

Bonilla (2013), luego de investigar y establecer diferencias sustanciales entre Taylor, Fayol y Max Weber, en su estudio sobre la Teoría del Comportamiento Organizacional, nos refiere que “Mientras Taylor se interesaba en la gerencia al nivel del taller o primera línea (o lo que hoy en día describiríamos como el puesto de un supervisor) y Fayol se ocupaba de las funciones principales de la organización, el Psicólogo alemán Max Weber desarrollaba una teoría de las estructuras y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia. El cual era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales. Weber reconoció que esta "burocracia ideal" no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real.

a) Especialización del Puesto

Los puestos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.

b) Jerarquía de la Autoridad

Las oficinas o los puestos se organizan en una jerarquía, en que cada nivel es controlado y supervisado por un superior.

c) Selección Formal

Todos los miembros de la organización serán seleccionados con base en las calificaciones técnicas en consideración de la capacitación, la formación profesional y un examen formal.

d) Normas y Reglamentos Formales

Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben apoyarse en gran medida en las reglas formales de la organización.

e) Impersonalidad

Las reglas y los controles se aplicarán de manera uniforme, evitando el involucramiento con la personalidad y las preferencias personales de los empleados.

f) Orientación de la Carrera

Los gerentes son funcionarios profesionales y no propietarios de la unidad que manejan. Trabajan con un sueldo fijo y pretenden hacer carrera dentro de la organización”.

D. Teoría de los Sistemas

Según Valencia (2014), “El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad, es decir, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización, la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente”. Así también, menciona que “La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema”.

Gordon (1996), refiere que “Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. El modelo de los sistemas general, con raíces en las ciencias naturales y conductuales representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y factores ambientales, afín a sistemas físicos como el cuerpo humano, un microorganismo o una célula”.

Según este punto de vista, continúa diciendo Gordon (1996), “la organización como sistema tiene las características siguientes:

- a. Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- b. Todo sistema es abierto y dinámico.
- c. Todo sistema transforma los insumos en productos. d.- todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- e. Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- f. Todo sistema pretende los mismos fines.
- g. Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará”.

2.1.3. Liderazgo Directivo

A. Dimensiones del Liderazgo Directivo

La investigación que nos ocupa nos ha permitido citar a Napier y Gershendfeld (2008) quienes sobre la base de los estudios de Lewin, Lippit y White (1998) establecen que “El liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización”.

Las dimensiones establecidas por estos autores son las siguientes:

- a. Liderazgo autocrático.**

Esta dimensión infiere que el líder autocrático posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

En tal sentido, el liderazgo autocrático en sí mismo muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de docentes, padres de familia y alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada.

b. Liderazgo democrático.

Es, al parecer de muchos autores, el que mejor representa a las dimensiones positivas de liderazgo, porque se le confiere como aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que, de competencia, siendo la meta el fin principal.

“Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios” (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

En referencia al liderazgo democrático, Rivera (2011, p. 34) refiere:

...este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante. (Rivera (2011, p. 34)

c. Liderazgo liberal.

Aquel tipo de liderazgo que es visto como aquel que evade las responsabilidades. A diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros.

“Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles”. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173)

2.1.4. Cultura Organizacional

Según Perera (1999), define a la cultura como “El conjunto de entendimientos comunes de los individuos de una comunidad. La cultura organizacional sería un sistema de valores y creencias compartidos; donde las personas, la estructura organizativa, los procesos de decisión y control interactúan para producir normas de comportamiento”.

A través del tiempo, el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas. “A partir de los experimentos de Elton Mayo (1972) se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. En dichos experimentos, se concluye que el ambiente del grupo al cual pertenece el sujeto incide significativamente en su modo de percibir los aspectos objetivos de la organización”. (García, 2006)

Esto quiere decir que “los elementos subjetivos que condicionan el comportamiento del trabajador, y de los grupos humanos, son elementos que configuran patrones de interacción implícitos en las personas involucradas, fenómeno denominado por Elton Mayor, organización informal de los grupos”. (García, 2006).

“La diversidad conceptual de cultura que utilizan los teóricos organizacionales, se debe a las distintas formas de concebir tanto a la organización como a la

cultura se entiende como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora raíz”. (García, 2006).

Armengol (2001) nos reitera que “Se puede afirmar que las personas que integran las instituciones, les aportan a estas sus valores, creencias y actitudes, convirtiéndolo en un sistema que guía el comportamiento de la organización, estableciendo un dinamismo de vida propia de la institución, siendo las personas que la conforman como su alma de ello. La cultura organizacional es un concepto complejo, porque se basa en lo que se puede observar directamente en los miembros de la comunidad, como sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; pero también se entiende a la cultura organizacional como los hechos que se comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que pueda tener en común”.

2.1.4.1. Dimensiones De La Cultura Organizacional

En torno a las dimensiones de la Cultura Organizacional, Berrocal (2007) en su investigación nos menciona que:

“La existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito a la cultura organizacional en las actitudes de los colaboradores, son medibles en forma objetiva”. Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de cultura organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: Berrocal (2007, pp. 20-37)

Detalla los niveles:

a) Identidad institucional

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones educativas, de parte de los docentes, padres de familia y estudiantes, constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad educativa con la institución se

puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional.

b) Integración Institucional.

Según Martini (2006) “La integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa. Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva”.

c) Motivación Institucional.

Aguado (2012) en su investigación aludida nos refiere que “Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades, las mismas que Maslow (1970) desarrolló como fuente de generación de determinados comportamientos”.

2.2. MARCO CONCEPTUAL:

2. 2.1. Liderazgo:

Buenrostro. (2014), refiere que “el liderazgo en términos de rasgos de personalidad son los que hacen que algunas personas sean líderes más eficaces que otras. Se tiene la teoría de la gran persona donde se menciona que algunos individuos naces para ser líderes más no se hacen y poseen ciertas características que inducen a otros a querer seguirles en cualquier situación.

Corral (2014), “El liderazgo es una característica de las organizaciones humanas. Es importante distinguir entre el liderazgo como una cualidad personal, y el liderazgo como una función administrativa. El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional”.

Alvarado (2012), expresa que “los líderes aparentemente tienden a tener rasgos por encima del promedio con respecto a talla, salud, apariencia física, autoconfianza, sociabilidad, necesidad de dominio y, más creíble tal vez, la inteligencia y locuacidad.

Burns, citado por Guibovich (2006), define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.

Por otro lado Cassio, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, esta influencia puede ser formal, si el líder está a cargo de un puesto gerencial en una institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc., pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Cueva (2006), señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, asimismo sustenta que el liderazgo está inmerso en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo.

Hellriegel (2005), expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Pratt (2004), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos.

Chiavenato (2003), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". El liderazgo aparece entonces como una prioridad en las organizaciones de todo el mundo.

“En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear

un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control". (Rojas, 2012, pág. 31).

Koontz y Weihrich (2001), afirman que el liderazgo es un proceso de influir en la gente con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes, a él le corresponde estimular y desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

Valdivia (2003), señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común, donde el líder, debe comprender que, para generar el ambiente adecuado que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es preciso que los participantes compartan y acepten los métodos y sistemas de trabajo. Por tal razón, es fundamental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, en un clima armónico; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididos en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, para que realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza.

Fernández y Álvarez (2002), señala que el liderazgo se centra en cinco aspectos:

- a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia.
- b) Al líder, se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.
- c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- d) Los líderes son muy visibles, necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él.

e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

Garza (2000), define, que el liderazgo es una experiencia que deben poseer los que tiene a cargo una organización, llámese esta: La presidencia de un país, la gerencia de un organismo internacional, de una compañía, de un departamento, el presidente de un partido político, el docente de un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización, etc.

2. 2. 2. Cultura Organizacional

Mondragón. (2014), “Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”.

2. 2. 2.1. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional, fuerza vital de una empresa. La eficacia y el éxito de una organización no se determinan solo por las habilidades de los empresarios y gerentes. Tampoco se mide únicamente por lo bien que trabajan los grupos y los equipos, aunque tanto los procesos individuales como los grupos son determinantes para el éxito organizacional.

“La organización en sí tiene una calidad invisible, un estilo, carácter, una forma de hacer las cosas que quizás sea más poderoso que las órdenes de cualquiera persona o de cualquier sistema formal”. (Ramírez, 2009)

“La cultura de una organización posee tres niveles: los artefactos, las creencias y los valores. Los artefactos, representan todo lo visible de una organización, desde el comportamiento que tiene sus integrantes hasta la forma como se visten. Las creencias, es el modelo de causa – efecto que aprende la gente con el tiempo y que proviene de la interacción de las personas con los problemas y también de los valores de su propia cultura”. (Aguirre, 2002)

Para Cornejo (1995), “El valor es el significado que le damos a una cosa, persona o idea, en este sentido cada persona tiene una escala de valores individuales, esto se diferencia de los valores sociales los cuales rigen significativamente una comunidad, son producto de un pensamiento filosófico que nos hizo valorar ciertas cosas, personas e ideas”.

Todas las organizaciones tienen cultura, pero se diferencian por sus características, de allí que se propone un tipo de cultura en la Instituciones Educativa N° 10283 El Lirio – Cutervo.

Una cultura fuerte que se sostenga con intensidad y se compartan ampliamente los valores centrales, mientras más miembros acepten estos valores y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros, debido a que el alto grado en se comparte y la intensidad, crean individuos de alto control de comportamiento.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS:

H₁..El liderazgo ejercido por el director percibido por docentes y padres de familia se relaciona positivamente con la cultura organizacional de la I.E.Nº10283 el Lirio-Cutervo, 2016.

H₀.. El liderazgo ejercido por el director percibido por docentes y padres de familia no se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la I.E. Nº 10283 –El Lirio – Cutervo, 2016.

3.2. Identificación de Variables:

- 3.2.1. Variable Independiente: Liderazgo Directivo**
- 3.2.2. Variable Dependiente: Cultura Organizacional**
- 3.2.3. Operacionalización de Variables:**

VARIABLE	DEFINICIONES	DIMENSION	INDICADORES	
V1: Liderazgo directivo percibido por docentes y padres de familia.	DEFINICION CONCEPTUAL	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	Toma de decisiones individualmente Control al subalterno Dirige verticalmente	1,2,3 4,5 6,7
	De acuerdo con las características del liderazgo expuestas por Bass y Avolio (1994, en Vega y Zavala, 2004, p. 22), es un patrón de comportamiento de interacción líder-seguidores, en función de los conocimientos y la experiencia del líder a través del cual desenvuelve habilidades prevalentes que regulan el ejercicio de un proceso de influencia en un grupo de personas, para actuar en conjunto siguiendo objetivos comunes de cambio y transformación de una realidad.	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	Toma de decisiones horizontalmente Realiza una administración compartida Motiva y estimula a los subalternos	8,9,10,11,22,29 12,13,14,15,16,17 18,21,28 19,20,30
	DEFINICION OPERACIONAL Se busca un director con la capacidad de gestión en todas las aristas en las que se desenvuelve, que maneje la parte administrativa en todos sus rangos (técnico pedagógico, organizacional, incentive la creatividad e innovación entre sus docentes), sea ejemplo y/o modelo docente.	LIDERAZGO LIBERAL	Delega autoridad Delega funciones Poco contacto y apoyo a sus subordinados	23,24 25,26 27

<p>V2: Cultura organizacional</p>	<p>DEFINICION CONCEPTUAL</p> <p>Es el conjunto valores, creencias y actitudes, que las personas aportan a las instituciones a través de la membresía; convirtiéndola en un sistema que guía el comportamiento de la organización, estableciendo un dinamismo de vida propia de la institución. Es decir tanto los patrones de conducta de las personas, su lenguaje y uso de objetos materiales; como los hechos que se comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que pueda tener en común, constituyen la cultura organizacional.</p> <p>DEFINICION OPERACIONAL</p> <p>El ser modelo (Director) de la Institución Educativa tanto como persona (maneja sus emociones) y promueve las relaciones interpersonales se alcanza un clima institucional favorable para el beneficio de nuestra casa de estudios y por ende alcanza a nuestros alumnos la</p>	<p>Grado de identificación institucional</p> <p>Grado de integración institucional</p> <p>Nivel de motivación institucional</p>	<p>Promueve los Valores entre sus docentes, PP.FF y alumnos.</p> <p>Crea una cultura de monitoreo y control sostenible entre sus docentes.</p> <p>Promueve la cultura institucional.</p> <p>Persigue metas claras y definidas</p>	
--	---	---	---	--

3.3. METODOLOGÍA

3.3.1. TIPO DE ESTUDIO:

El problema planteado en nuestra investigación nos llevó a concluir que el tipo de nuestro trabajo empieza por ser descriptivo-correlacional y más adelante encontrar las correlaciones entre las variables planteadas y finalmente tratar de explicar.

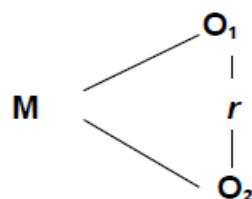
Tipo: Cuantitativo. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Nivel: Correlacional. “Son estudios que pretenden determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos o características entre sí o, también si no se relacionan”. (Hernández, et al, 2006).

3.3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

El trabajo de investigación se inscribe en el diseño correlacional causal y usará a la vez diseños que permitan recoger datos de manera fehaciente.

El diseño utilizado permitió establecer relaciones entre variables, sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. “Estos diseños se fundamentan en hipótesis correlacionales y de deferencia de grupos sin atribuir causalidad, cuando se limitan a relaciones entre variables; y en hipótesis causales o de diferencia de grupos con atribución de causalidad, cuando pretenden establecer relaciones causales”. (Hernández, et al, 2006)



Dónde:

M = Muestra

O₁ = Liderazgo directivo

r = Relación

O₂ = Cultura organizacional

3.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:

La población y muestra estuvo conformada por todos los docentes y los padres de familia de la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 10283 –El Lirio - Cutervo, que es la siguiente:

- 04 Docentes
- 26 Padres de Familia

3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

A través de:

Técnica de la observación: que es el registro visual de lo que ocurre para clasificar y consignar los acontecimientos pertinentes según el problema que se estudia. El instrumento a utilizar es la ficha de observación.

Técnica de la encuesta es la más usada en la investigación educativa, se obtiene información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos sobre opiniones, actitudes y sugerencias.

Se hará uso del cuestionario para requerir los datos.

Elaboración del cuestionario

Permitió obtener conocimientos que dieron respuestas a las preguntas contenidas en el problema de la investigación.

No tiene reglas fijas por lo que recurre al sentido común y a la experiencia de otros investigadores, mediante el conocimiento de otros cuestionarios utilizados.

Recolección de Información

Denominada trabajo de campo, básicamente consiste en aplicar la encuesta a la muestra seleccionada.

Se recomendó establecer una relación inicial positiva con las personas que van a ser interrogadas por escrito, mediante una presentación amable del contenido de la encuesta y la importancia que tiene de conocer sus opiniones.

Instrumento: ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Se ha utilizado un instrumento para determinar la escala de liderazgo directivo la cual tuvo la estructura, administración y calificación siguiente:

Estructura. Está conformada por 30 ítems y mide 3 dimensiones: autocrática, democrática y liberal.

Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 30 minutos.

Calificación y Puntuación. La calificación es manual y la puntuación oscila entre 120 (Puntuación Mayor) y 30 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será el estilo de liderazgo directivo del director, y a menor puntuación, menor será el tipo de estilo empleado.

La gradiente es la siguiente: 4 = Siempre 3 = Casi siempre 2 = A veces 1 = Nunca

Niveles: Los niveles ponderados de la escala total y de las dimensiones fueron realizados por el autor de la Escala a través de la puntuación de rendimiento máximo y mínimo (Ruiz, 2009)

Escala total.

Niveles	Puntuaciones
Alto	90 - 120
Regular	70 - 89
Bajo	50 - 69
Muy bajo	30 - 49

Dimensión de liderazgo autocrático

Niveles	Puntuaciones
Alto	52 - 60
Regular	40 - 51
Bajo	28 - 39
Muy bajo	15 - 27

Dimensión de liderazgo democrático

Niveles	Puntuaciones
Alto	52 - 60
Regular	40 - 51
Bajo	28 - 39

Muy bajo 15 - 27

Dimensión de liderazgo liberal

Niveles Puntuaciones

Alto 26 - 32

Regular 20 - 25

Bajo 14 - 19

Muy bajo 8 - 13

3.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:

El procesamiento de la información recogida consistió en su ordenamiento, codificación y clasificación.

El análisis a través de cálculos que se hizo fue con el fin de establecer como los datos cumplen o no con los objetivos de la investigación.

Se usó el término asociación para referirnos a la relación de variable de naturaleza cualitativa y de correlación cuando analicemos la variable cuantitativa.

Los coeficientes de correlación son medidas que nos indicarán la existencia o no de correlación, entre las dos variables como también la naturaleza de esta relación (positiva y negativa).

Lectura e Interpretación de Resultados

La lectura será la expresión escrita de los resultados obtenidos en el análisis de los datos. La interpretación de los resultados obtenidos con el marco teórico utilizado en la formulación del problema de investigación, lo que permitirá obtener resultados y conclusiones más objetivas; por lo que en la contrastación de la hipótesis se hará uso de la estadística inferencial, mediante la prueba

paramétrica del Test T para muestras relacionadas, haciendo uso del programa informático SPSS Versión 15.0 para Windows.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta a los estudiantes, padres de familia y docentes de la Institución Educativa Nro. Del Lirio – Cutervo, 2016.

Los resultados de la investigación se presentan en tablas y gráficos, en primera instancia de cada una de las variables y posteriormente la correlación respectiva de acuerdo a los objetivos y las hipótesis planteadas.

Tabla N°01

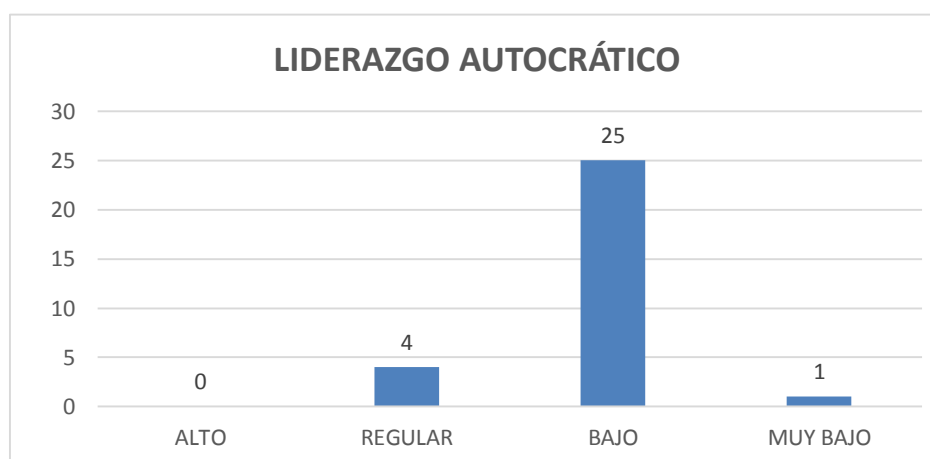
Liderazgo Autocrático ejercido por el director

	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	0	0
REGULAR	4	13
BAJO	25	83
MUY BAJO	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo.

Gráfico N° 01

Liderazgo autocrático ejercido por el director



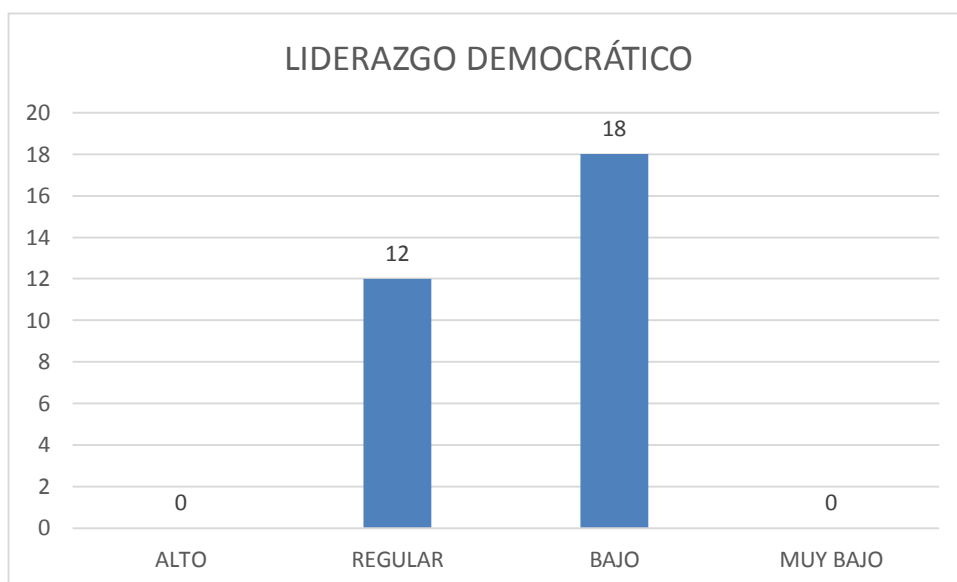
Análisis e interpretación: De la Tabla y gráfico N°01 podemos darnos cuenta que el mayor porcentaje de encuestados (83 %) refieren que **el director ejerce un liderazgo autocrático BAJO.**

Tabla N°02
Liderazgo democrático ejercido por el director

	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	0	0
REGULAR	12	40
BAJO	18	60
MUY BAJO	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo.

Gráfico N°02
Liderazgo democrático ejercido por el director



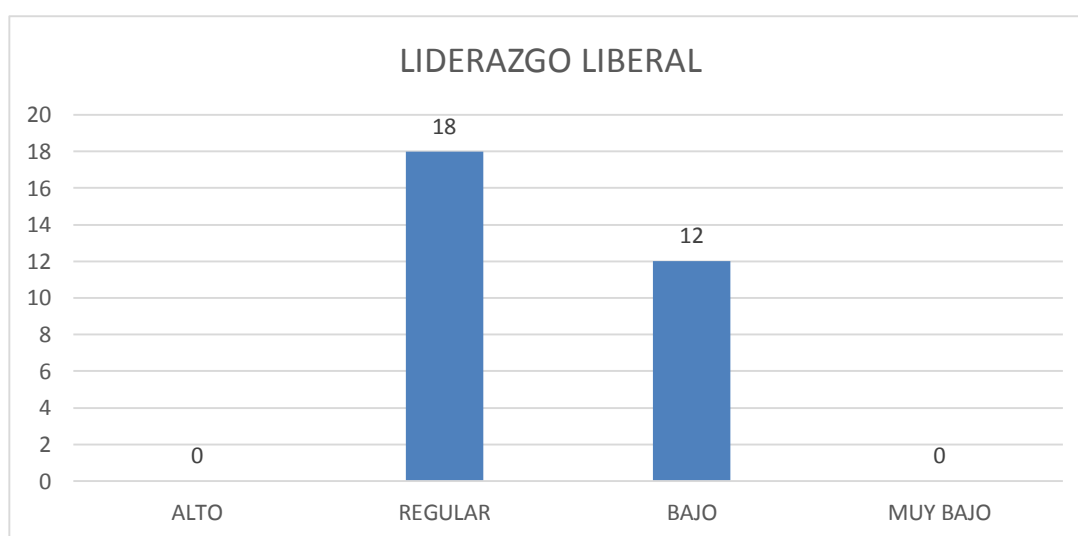
Análisis e interpretación: De la Tabla y gráfico N°02 podemos darnos cuenta que el mayor porcentaje de encuestados (60 %) refieren que **el director ejerce un liderazgo democrático BAJO** y el porcentaje restante (40 %) refiere que el director **ejerce un liderazgo democrático regular** en la Institución Educativa.

Tabla N°03
Liderazgo liberal ejercido por el director

	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	0	0
REGULAR	18	60
BAJO	12	40
MUY BAJO	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo.

Gráfico N°03
Liderazgo liberal ejercido por el director



Análisis e interpretación: De la Tabla y gráfico N° 3 podemos darnos cuenta que el mayor porcentaje de encuestados (60%) refieren que **el Director ejerce un liderazgo liberal regular** y el porcentaje restante (40%) que el director ejerce un **liderazgo liberal bajo**.

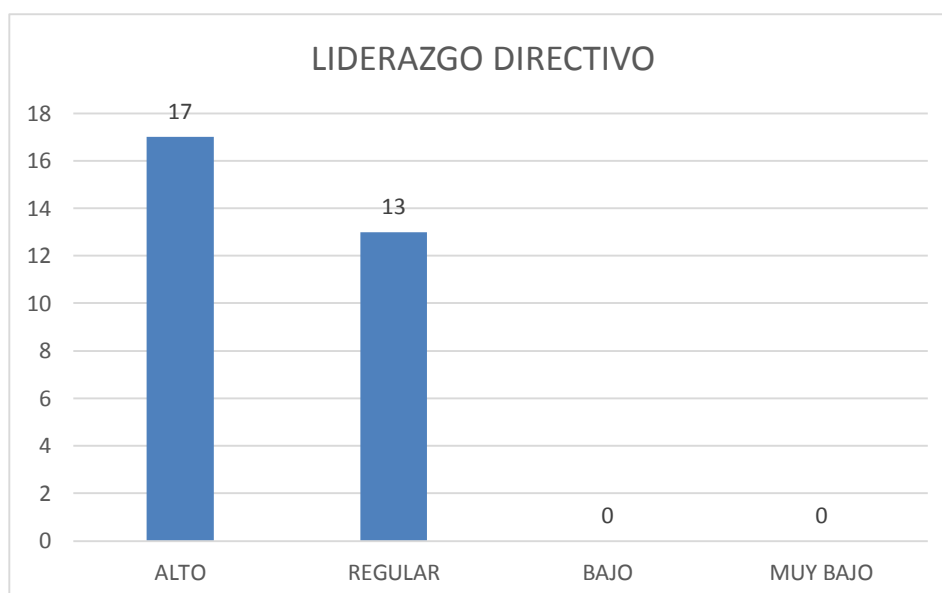
Tabla N°04
Liderazgo directivo ejercido por el director

	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	17	57
REGULAR	13	43
BAJO	0	0
MUY BAJO	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo

Gráfico N°04

Liderazgo directivo ejercido por el director



Análisis e interpretación: De la Tabla y gráfico N° 4 podemos darnos cuenta que el mayor porcentaje de encuestados (57%) refieren que **el Director ejerce un liderazgo directivo alto** y el porcentaje restante (43%) que el director ejerce un **liderazgo directivo regular**. Se considera que existe un alto nivel de ejercicio del liderazgo directivo asumido por esta autoridad educativa.

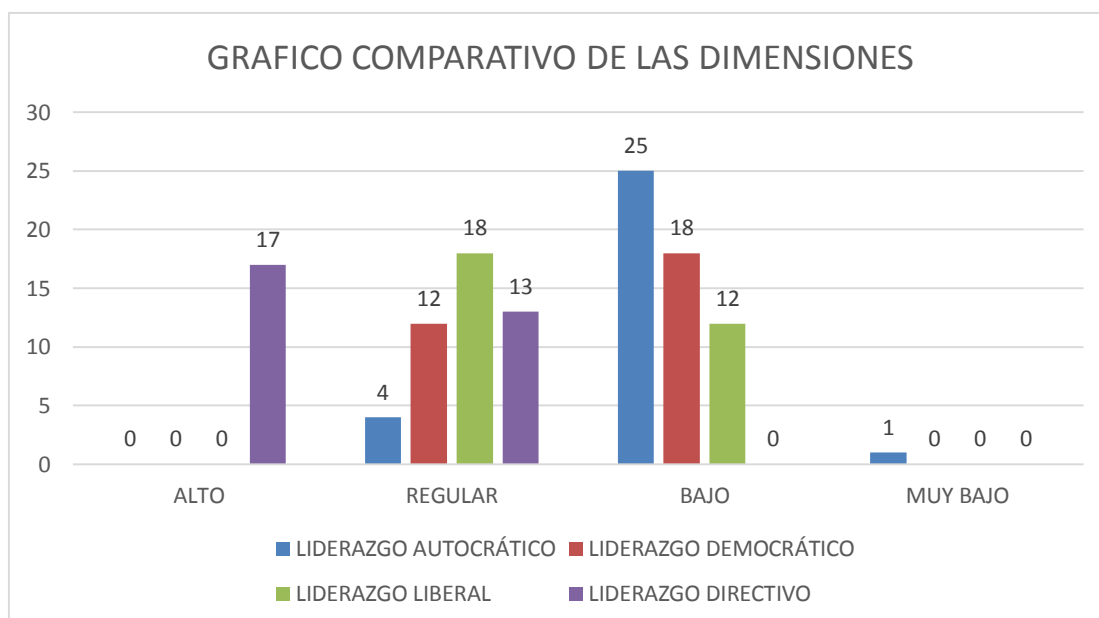
Como se observa predomina la tendencia a percibir que el liderazgo ejercido por el director, es considerándose entre los niveles regular a alto (100%).

Tabla N°05
Liderazgo directivo y sus dimensiones ejercido por el director

	AUTOCRÁTICO		DEMOCRÁTICO		LIBERAL		DIRECTIVO	
ALTO	0	0 %	0	0 %	0	0%	17	57 %
REGULAR	4	13 %	12	40 %	18	60 %	13	43 %
BAJO	25	83 %	18	60 %	12	40 %	0	0 %
MUY BAJO	1	3 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
TOTAL	30	100 %	30	100 %	30	100 %	30	100 %

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo

Gráfico N°05
Liderazgo directivo y sus dimensiones ejercido por el director



Análisis e interpretación: De la Tabla y gráfico N° 5 podemos apreciar que el liderazgo directivo ejercido por el director en la Institución educativa tiene un nivel alto en un 53% mientras que el autocrático se ejerce en un nivel bajo en un 83% mientras que el liberal se encuentra entre regular y bajo en cambio el democrático en un 60 % bajo y un 40% regular.

Medidas descriptivas

Las medidas descriptivas nos permitieron conocer la media y desviación estándar de las variables y las dimensiones en estudio.

Tabla N°06

Tabla de medidas descriptivas de la variable liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones (N=30).

Variable y sus dimensiones	M	DE
Estilo de Liderazgo Directivo	91,40	26,980
Liderazgo autocrático	21,03	6,946
Liderazgo democrático	53,03	5,672
Liderazgo liberal	16,33	4,566

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo.

En la tabla N°06 se aprecia los valores promedios de la variable liderazgo directivo con sus respectivas dimensiones. En lo que respecta a la media obtenida en la escala total de parte de la muestra de 91,40 y una desviación estándar de 26,980, indica que el director tiende a ejercer un liderazgo directivo orientado hacia un nivel alto.

En relación a las dimensiones de liderazgo, es posible establecer en función a los hallazgos que, con respecto a liderazgo autocrático, la media obtenida fue de 21,03 y la desviación estándar es de 6,946 indicando que el ejercicio de un comportamiento autoritario bajo de parte del director. De igual forma, a nivel de liderazgo democrático, se observa un comportamiento en este tipo de liderazgo con tendencia hacia el nivel alto, aspecto que es referido por los valores promedio alcanzados de 53,03 y la desviación estándar de 5,672. Sin embargo, en lo que respecta al liderazgo liberal, las puntuaciones promedio es de 16,33 y la desviación estándar fue de 4,566 lo cual indicaría una tendencia regular de parte del director en el ejercicio de la gestión.

Tabla N°07

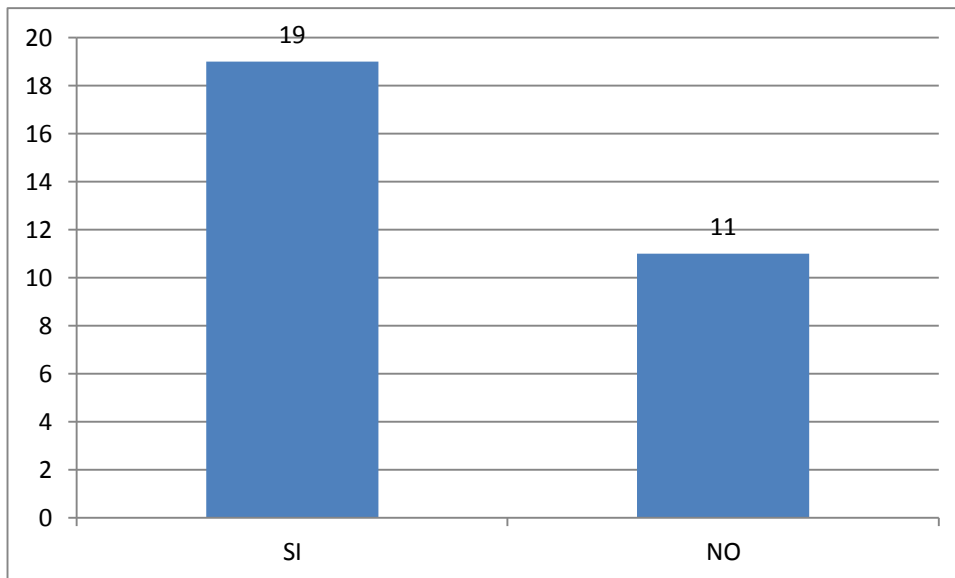
Cultura organizacional y sus dimensiones en la I.E.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	63
NO	11	37
	30	100

Fuente: Aplicación del Instrumento Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo.

Gráfico N°07

Liderazgo directivo y sus dimensiones ejercido por el director



La tabla N°07, muestra a la variable cultura organizacional, el 63 % de la muestra determina la existencia de una cultura organizacional, sin embargo, el 37% considera que no existe cultura organizacional

Prueba de normalidad.

Tabla N°08

Prueba de normalidad de las variables Liderazgo directivo y sus dimensiones y Cultura organizacional desde la percepción de los docentes.

Variable y sus dimensiones	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. Asintót. (bilateral)
Estilo de Liderazgo Directivo	1,094	,182
Liderazgo autocrático	1,173	,128
Liderazgo democrático	1,102	,176
Liderazgo liberal	1,002	,268
<i>Clima organizacional</i>	,810	,528

Nota: N=30

En la tabla N°08 se observa que la distribución de los datos es normal. Ante estos resultados, se asume que los análisis estadísticos de los datos son del tipo no paramétrico. Por tanto, se utilizó la prueba no paramétrica chi cuadrado para determinar la correlación de las variables son del tipo no paramétrico. Por tanto, se utilizó la prueba no paramétrica chi cuadrado para determinar la correlación de las variables desde la percepción de los padres de familia.

Medidas de correlación para la contrastación de hipótesis

Regla de decisión

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

Aplicación de Prueba de Hipótesis

Se considera los siguientes pasos:

Formulación de la Hipótesis Estadística

Ho: La hipótesis nula es aquella que nos dice que no existen relación significativa entre los grupos.

Hi: La hipótesis alternativa es aquella que nos dice que existe relación significativa entre los grupos.

Determinación del margen de error:

Para $\alpha < 0,05$ (nivel de significación)

Tabla N°08

TABLA DE CONTINGENCIA LIDERAZGO DIRECTIVO * CULTURA ORGANIZACIONAL.

			CULTURA ORGANIZACIONAL		TOTAL
			NO	SI	
LIDERAZGO DIRECTIVO	REGULAR	Recuento	8	5	13
		Recuento esperado	4,8	8,2	13,0
	ALTO	Recuento	3	14	17
		Recuento esperado	6,2	10,8	17,0
TOTAL		Recuento	11	19	30
		Recuento esperado	11,0	19,0	30,0

Tabla N°09

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	6,111 ^a	1	,013	,023	,018
Corrección de continuidad ^b	4,367	1	,037		
Razón de verosimilitud	6,262	1	,012		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	5,907	1	,015		
N de casos válidos	30				

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4.77.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 10
Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	,411	,013
N de casos válidos	30	

En la tabla N° 09, se aprecia el valor de chi-cuadrado 6,111 y en la tabla 10 el coeficiente de contingencia de 0.411 indicando un nivel de asociación de las variables es significancia y de igual nodo en la tabla N° 08 el valor de $\alpha = 013$ menor que el nivel de 0,05 esperado entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional; estableciéndose una correlación significativa por lo tanto se acepta la hipótesis alterna dado que la relación entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional se relacionan significativamente en la Institución Educativa N° 10283 – DEL CASERIO EL LIRIO – CUTERVO, 2016

4.2. Discusión de Resultados

Luego de haber realizado una investigación exhaustiva sobre nuestras variables, hemos podido llegar a conclusiones valederas al respecto; sin embargo, existen puntos discutibles que es preciso tratar consecuentemente para mejor entendimiento del tema.

Es así como podemos darnos cuenta que el liderazgo directivo se encuentra significativamente relacionado con la cultura organizacional en la Institución Educativa del Lirio - Cutervo. La investigación partió del análisis de la problemática existente en dicha institución educativa, donde se observa la presencia de una problemática interna (entre docentes, , director y padres de familia, así como docentes y padres de familia) expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones. Por otro lado, existía una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores negativos que no favorecen la optimización de los niveles de la calidad educativa.

Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar que tanto los docentes como los padres de familia señalaron que el liderazgo directivo ejercido a través de actitudes y comportamientos recurrentes del director, se habían tornado en actitudes permanentes como un estilo propio de liderazgo, así como parte de la cultura organizacional de la institución. Ello es posible visualizarlo al analizar los datos obtenidos, donde se muestra que tanto docentes y padres de familia que el liderazgo directivo en términos generales es de forma regular con tendencia a ser bajo. Ello implica que existe un liderazgo con ciertas limitaciones y debilidades.

Por otro lado, los docentes y padres de familia manifiestan que la cultura organizacional se encuentra en un nivel bajo considerando que el nivel de cultura organizacional no es el más adecuado, implicando ello la existencia de una atmósfera inestable, con ciertos conflictos, mostrando una comunidad educativa desordenada, no integrada, no identificada y con poca motivación para enmendar la cultura de la organización. Aspectos que son observados, cuando en forma más específica los docentes consideran la cultura organizacional existente que se encuentra en un nivel regular, pero con mayor tendencia a orientarse a ser bajo, indicando ello que los docentes tratan de sobrellevar situaciones que se presentan en el contexto educativo. Sin embargo, no pueden o no hacen nada para mejorarlo.

Nuestros resultados se relacionaron directamente con Contreras (2005), quien realizó un estudio con el objeto de analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa. En este estudio se pudo demostrar la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos

Para detallar lo expuesto, los resultados estadísticos caracterizan con mayor precisión los hallazgos. Es así que en primera instancia muestran la existencia de correlación significativa, positiva y media o moderada entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional desde la percepción de los docentes y de los padres de

familia. Estos resultados aducen que el director como líder ocasionalmente logra persuadir y convencer a los miembros de la comunidad educativa para que los planes institucionales se lleven a cabo, tratando de superar dificultades y riesgos que se tenga que enfrentar (Espinoza, 1999), demostrando en esos momentos, poseer la habilidad de influir en ellos impactando en forma significativa y lograr resultados (James y Lindsey, 2008).

Bajo esta consideración los participantes consideran que “el director posee la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través del proceso comunicacional para lograr la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993); implicando ello la ejecución de un proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) en este caso “el director influye a los otros miembros de la comunidad educativa hacia el logro de objetivos específicos grupales”. (Lewin, 1940)

En tal sentido, cabe notar que el liderazgo ejercido es eficaz, en la medida que logra manejar en diferente magnitud y flexibilidad los tres estilos estudiados empleado acorde a la situación. Sin embargo, ello no permite determinar si la autoridad educativa es capaz de percibir la visión institucional, entendida como un diseño estratégico integrado en pos de visiones grupales. Por otro lado, no es posible determinar si existe la disposición a trabajar en equipo con la comunidad educativa, sin embargo, si se nota en la autoridad el poder de impulsar a la comunidad educativa a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de la misión institucional como fuente potencial y de poder de las personas para el logro de objetivos institucionales comunes (Blanchard, 2000).

Por otro lado, acorde a los hallazgos, es posible afirmar que el liderazgo directivo ejercido en forma regular (no consistente, limitadas fortalezas, etc.) por la autoridad educativa, tiende a influir moderadamente en la generación de una inadecuada cultura organizacional en el contexto educativo. Es así que, en el proceso de identificación institucional, existe de parte de la comunidad educativa un grado limitado de pertenencia y orgullo hacia la institución, así como un ligero sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y metas, notándose

una falta de conocimiento de los objetivos institucionales, de la visión y misión institucional, no valorándolo en forma sólida y sostenida.

En referencia a la capacidad de integración institucional, existe la tendencia en los miembros de la comunidad educativa a colaborar y ayudar en la medida que puedan o se comprometan o simplemente quieran. Pese a ello, las relaciones, desde la percepción del docente, son medianamente respetuosas, responsables y cooperativas, expresadas a través de una comunicación medianamente asertiva. Con respecto a la motivación institucional, la forma en que es ejercido el liderazgo por la autoridad, genera que la comunidad educativa no tenga totalmente claro el futuro de la organización educativa, así como la medida en que las metas y programas u objetivos institucionales sean consistentes con las políticas de la dirección institucional.

A ello se suma, desde el enfoque del docente, el limitado apoyo y estimulación a los miembros de la comunidad educativa que participan, no percibiendo claras posibilidades de desarrollo. Además se percibe inequidad en los beneficios, compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral, por el trabajo académico, y extraacadémico, realizado por los docentes, padres de familia y estudiantes (Berrocal, 2007).

Esto indicaría que el liderazgo directivo ejercido, logra cumplir con las metas establecidas en lo administrativo, lo pedagógico, así como en el rol de la institución educativa, sin embargo, según la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes, lo la preocupación del director por lo administrativo y pedagógico, generó despreocupación por el clima organizacional, el cual se muestra totalmente inadecuado.

Analizando a las dimensiones del liderazgo directivo, es posible establecer en cuanto a liderazgo autocrático y cultura organizacional, la existencia de correlación significativa, positiva media o moderada entre ambas, tanto desde la percepción de los docentes y padres de familia. En primera instancia, estos resultados conllevan a establecer que la autoridad escolar, no posee las características de una imagen vinculada con la demagogia, lo dictatorial, ni de emplear procesos

administrativos de coacción. Sin embargo, puede ser una persona que dirige la institución permaneciendo firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades y toma las decisiones.

Lo expuesto por Campos (2012) en su tesis de Maestría: “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao” trasluce la intención de nuestro estudio y en cierta forma lo refrenda, toda vez que este autor llegó a la conclusión siguiente: “La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes, demostrando que un líder pedagógico sabe direccionar su Institución Educativa dentro de un marco de respeto y practicando la democracia a los acuerdos y decisiones que vayan a la mejora de la educación, el mismo que de ser así jamás no tendrá ningún impedimento de avanzar y tener el respaldo de todos los miembros de la comunidad educativa”.

Es importante anotar que “no es un líder explotador, al actuar con escrúpulos, que no genera miedo a través de la amenaza, que sin embargo, impone sus convicciones empleando circunstancialmente recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a su voluntad como autoridad dentro de la comunidad educativa” (Napier y Gershendfeld, 2008); recurriendo al aspecto normativo en el rol de director que le compete (Ley General de Educación y Reglamento de Educación Básica). Por otro lado, “no permite que sus sentimientos se inmiscuyan cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en la institución educativa”. (Borja y Gabor, 2007)

“El presente estudio muestra como el líder puede ser estudiado desde la perspectiva del grupo, quienes en el proceso interactivo líder - grupo, ambos determinan roles y funciones”. (Lewin, 1940)

Los hallazgos del presente estudio corroboran lo considerado por Zamora (2007) en el sentido que nos refiere que: “El nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, permite lograr cumplir con la misión y la visión institucional, aspecto que los resultados muestran, pese al ejercicio de estilos de liderazgo desproporcionado”.

De la misma forma ratifica los hallazgos de Contreras (2005) quien en su estudio aduce que: “En la medida que si bien no es en forma manifiesta la existencia de una actitud de rechazo y frustración de docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia”.

De igual manera los resultados del estudio corroboran lo concluido por Martínez (2001) quien refiere lo siguiente: “La importancia que tiene el liderazgo aliviando la relación entre la productividad directriz y la capacidad personal del director, observándose que el manejo de los estilos de liderazgo de parte del director de la institución estudiada, relieves el empleo de capacidades personales y la productividad directriz, sin embargo, es percibido y calificado por los miembros de la comunidad educativa como regular, es decir no es malo pero tampoco es bueno. Este hecho en forma moderada influye en la generación de una cultura organizacional inadecuada”.

Por otro lado, confirma los hallazgos de Gómez (2002) quien en su estudio concluye: “La existencia de relación entre liderazgo y la gestión en la institución educativa”; aspecto que el presente estudio pone de manifiesto al establecer la relación entre liderazgo directivo y cultura organizacional, como producto del proceso de gestión realizado por el director como líder institucional.

Asimismo, corrobora lo concluido por Padilla (2005) quien en su estudio nos refiere que “Los participantes están en desacuerdo con los métodos directivos de estimulación motivacional”; aspecto percibido por los participantes en el presente estudio, en la medida que el director pese a manejar cierta flexibilidad en el empleo de ellos, no existe una equivalencia o supremacía en el empleo de ellos.

Otro aspecto a corroborar es que “La metodología en el liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con el desempeño participativo al ver que la participación moderada de los miembros de la comunidad educativa, esta mediada por el estilo de liderazgo ejercido por el director en determinadas circunstancias, el cual en ocasiones frecuentes es democrático, y que al parecer

tanto docentes y padres de familia lo aceptan, sin embargo, consideran que en ocasiones es necesaria la presencia de un líder con autoridad. Esta forma de ejercicio del liderazgo, genera una cultura organizacional no muy estable". (Morales, 2004)

En relación a la cultura organizacional, la investigación corrobora lo concluido por Orellana (2008) en el sentido que señala "la existencia de diferencia significativa en la percepción del nivel de cultura organizacional, entre docentes quienes perciben en una frecuencia de 69.8% un buen nivel de cultura organizacional ante un 40.2% de docentes, quienes perciben un nivel de cultura organizacional adecuado, ello equivale a que aproximadamente el 60% de los docentes manifestaron la existencia de un clima inadecuado". En el presente estudio, el 100% de participantes pertenecen a una institución pública cuya percepción del nivel de cultura organizacional tiende a un nivel regular.

Asimismo, los hallazgos, si bien muestran la percepción de la comunidad educativa esta puede estar sesgada por la influencia cotidiana de convivir en un medio con cierto clima de violencia, adaptado a asumir actitudes de sumisión o de transigencia ante la autoridad. En este caso los resultados pueden estar influenciados por dicha actitud y estilo de vida, variable que la investigación no controla.

Por otro lado, se ha trabajado con sólo una autoridad educativa, lo cual indica que la percepción evaluada en la comunidad educativa en relación a las variables estudiadas, puede estar influenciada por actitudes subjetivas de parte de ellos hacia esta autoridad, así como en la forma cómo perciben el nivel de cultura organizacional, que puede ser no muy objetivo y limitado.

Finalmente, la dificultad que presentan los instrumentos, que, si bien poseen validez y confiabilidad, es necesario adaptarlos al contexto de estudio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al término de nuestra investigación, y habiendo analizado e interpretado los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir dando cumplimiento a los objetivos de nuestro estudio, en lo siguiente:

- 1) La correlación entre liderazgo directivo y cultura organizacional es significativa y positiva moderada en los grupos de docentes y padres de familia en la Institución Educativa N° 10283 – del Caserío El Lirio – Cutervo, 2016.
- 2) El liderazgo ejercido por el director en la institución educativa N° 10283 -del Caserío – El Lirio- Cutervo es de nivel alto.
- 3) El liderazgo directivo se encuentra significativamente relacionado con la cultura organizacional en la Institución Educativa N° 10283 -del Caserío – El Lirio- Cutervo.
- 4) El nivel de cultura organizacional en la institución educativa N° 10283 -del Caserío – El Lirio- Cutervo es significativa.

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

En base a los hallazgos en la investigación es posible sugerir lo siguiente:

Sería conveniente ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos educativos con mayor población de la Región Cajamarca, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo directivo y la cultura organizacional, considerando género, condición laboral y grado de estudio en los docentes, género y grado de estudio específico en los padres de familia y género y grado de estudios en el nivel de educación secundaria de los estudiantes.

Debería realizarse estudios comparativos con organizaciones educativas privadas y públicas en la provincia de Cutervo, Región Cajamarca, con la finalidad de explicar en forma sistemática el nivel de relación entre liderazgo directivo y cultura organizacional, cuyos resultados apoyen el diseño y rediseño del Proyecto Educativo Institucional.

Se recomienda elaborar programas de capacitación en mejoramiento del liderazgo directivo y de cultura organizacional para la institución educativa participante en la investigación, a fin de enmendar deficiencias y limitaciones. Asimismo, hacerlo extensivo a otras instituciones educativas del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2012). Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Perú.
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. Rev. Mal-Estar Subj. v.2 n.2 Fortaleza set. 2002. Artículo disponible en http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005
- Alcóver, A. (2004). *La organización empresarial*. Lima: Cultura
- Alvarado, D. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. Disponible en <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/4791/2/El-liderazgo,-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales>
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima, Perú.
- Álvarez, M. (1988). *La formación de los equipos directivos*. La Rioja: Mc Graw Hill. Apple, M. (2007). *Educación y poder*. España Paidós – M.E.C.
- Ander Egg, E. (1997). Reflexiones en torno al Método de Trabajo Social de Grupos, Editorial El Ateneo, México.
- Arévalo, J. (1997). Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Armengol, C. (2001). La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad. Madrid: La Muralla.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México. Editorial Interamericana
- Bass, B. (1990). *Manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Bass, B. (1987). *Policy implications of a new paradigm of leadership*. En *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en: “*United States Naval Academy*”, junio de 1987.
- Bonilla, E. (2013). Teoría del Comportamiento Organizacional. Disponible en <http://es.calameo.com/books/00328741411dcd681a76b>

- Buenrostro, C. (2014). Teorías del liderazgo. Disponible en http://chrisbuenrostro.blogspot.pe/2014_10_01_archive.html
- Burns, (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Campos Livaque, L. R. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao. Tesis de maestría en línea, Escuela de Postgrado de la Universidad de San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima-Perú. Recuperado el 12 de enero de 2016, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf
- Contreras, F. (2008). F. Contreras. Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación International Journal of Psychological Research, 1 (2008), pp. 64-72.
- Contreras, B. (2005). Micro política Escolar: Estilo de Liderazgo de una Directora y participación docentes y alumnos en la gestión escolar”, Tesis presentada a la PUCP de Lima, Perú.
- Contreras, L. (2014). <https://prezi.com/6ftb02nduy6k/henry-fayol-y-su-aporte-a-la-administracion/>
- Contreras, M. (2016). Teorías sobre el Liderazgo. Disponible en https://prezi.com/a7jd8i3_uxlz/teorias-sobre-el-liderazgo/
- Cornejo, M.A. (1995). Liderazgo de Excelencia. México. Editorial Grad. 8va. Edición.
- Corral, J. (2014). Dirección. Disponible en <https://prezi.com/htqgo2gd8ca5/direccion/>
- Cuevas, M. (2001). *El Liderazgo de la Dirección como Factor de Eficacia de la Escuela en un Contexto Multicultural*. Tesis doctoral.
- Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). Cultura Organizacional: The rites and rituals of corporate life. Harmondsworth: Penguin Books.
- Diccionario de la Lengua Española (1986). Definición de Liderazgo.
- Dueñas, D. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las Competencias del Equipo Directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. Universidad La Salle, México.

- Escandón, A. (2012). Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red 8 – Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- García, S. y Dolan, S. (1997). Dirección por valores. Madrid, McGraw Hill, España.
- García, M. (2015). El Papel de los seguidores en el desarrollo de las Teorías de Liderazgo Organizacional. <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v34n59/v34n59a07.pdf>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universidad Piloto de Colombia - Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – Colombia.
- Gento, S. (2002). Instituciones Educativas para la calidad total. 3ra. Edición. Editorial La Muralla S.A. Madrid, España.
- Gordon, J. (1996). Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana.
- Jáuregui, A. (2009). Los Principios de la Administración Científica de Taylor. Disponible en: www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/.../TAYLOR%20y%20FORDISMO.doc
- Lewin, K. y colaboradores (1951). *El poder y el líder*. Santiago: Andrés Bello.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 2da. Edición. Editorial Thompson Learning. México.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción*". UNMSM. Los Olivos, Lima, Perú.
- Martínez, M. y Vargas, B. (2013). Visibilidad de la función supervisora en el ámbito hospitalario desde la óptica de los jefes departamentales". Tesis Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Méndez, R. (2009). Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns. <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>.

- Méndez, R. (2014). Teoría del Liderazgo. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Mendoza, H. (s/f). Comportamiento Organizacional. Cultura Organizacional y Teorías del Comportamiento Organizacional.
- Minedu (2005). La calidad de la educación en el Perú. Lima, Perú.
- Mondragón, (2014). Las Cultura Organizacional. https://prezi.com/89h0pi_fhgsr/la-cultura-organizacional-es-el-conjunto-de-valores-tradic/
- Morales, S. (2004). La Selección de personal como reflejo de la cultura organizacional.” *Revista Electrónica de Psicología Social*. No. 8.
- Napier, R. y Gershendfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Trillas.
- Netzahualcóyotl (2003). La teoría de las relaciones humana. Morelia. México.
- Ochoa, N. (2015). Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica. Obtenido de docslide.net: <http://docslide.net/documents/importancia-del-liderazgo-directivo-en-el-desempeno-docente-en-la-i-y-ii-etapa.html>
- Orellana, A. (2008). Estrategias en Educación. Venezuela. Ediciones Mc. Graw Hill.
- Palomino, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: revisión de la literatura. Documentos de Trabajo. *Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (5), 1-16
- Palomo, M. (2007). Liderazgo y motivación de Equipos de Trabajo. 4ta. Edición. Libros Profesionales de Empresa. ESIC. Madrid, España.
- Perera, M. (1999): “A propósito de las representaciones sociales: apuntes teóricos, trayectoria y actualidad”. Informe de investigación. CIPS. La Habana.
- Ramírez, L. (2009). Importancia del clima y la cultura organizacional en las empresas comerciales y de servicios. Universidad Veracruzana. Veracruz, México.
- Rivera, S. (2011). *Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús*. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO.
- Rodríguez (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Universidad del Rosario, Argentina.
- Ronquillo, C. (2013). Liderazgo académico del Profesor y prácticas pedagógicas innovadoras en un contexto de violencia. Universidad Autónoma de Durango. Chihuahua, México.

- Rojas, P. (2012). Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico. En la gerencia educativa de la institución educativa Nro. 11124 nuestra señora de la paz. Urb. Las Brisas, Chiclayo. <https://es.slideshare.net/misproducciones/maestria-proyecto-tesis>
- Ruiz, J. (2009). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. Publicación de la Universidad de Deusto.
- Ruiz, C. (2011). *Influencia de la Formación Académica y Liderazgo del Director en el Desempeño de la Función directiva y Gestión de los Centros Educativos del Nivel Primario.*
- Sánchez (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de Educación Superior del estado de Guanajuato. México.
- Valencia, T. (2014). Comportamiento Organizacional. www.academia.edu/6860212/Capitulo_1_comportamiento_organizational
- Yukl, G. (2002). Liderazgo en las Organizaciones. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zárate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una **X** en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

SIEMPRE	4
CASI SIEMPRE	3
A VECES	2
NUNCA	1

ITEMS	1	2	3	4
1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes				
2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones				
3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones				
4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes				
5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución				
6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.				
8. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades				
9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes				

10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes				
11. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia				
12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma				
13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.				
14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo				
15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.				
16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo				
17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa				
18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones				
19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.				
21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.				
22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.				
23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás				
24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer				
25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.				
27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.				

28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa				
29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente				
30. Es tratado(a) con respeto por el director				

TEST DE MEDICION DEL

LIDERAZGO DIRECTIVO:

DIMENSIONES	ITEMS	CANTIDAD DE ITEMS
Liderazgo autocrático	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,22	12
Liderazgo democrático	12,13,14,15,16,17,18,19,20,28,29,30	12
Liderazgo liberal	21,23,24,25,26,27,	6
TOTAL DE ITEMS		30

ANEXO 2

ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una **X** en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración

SI	NO
2	1

ITEMS Y DESCRIPCIÓN	SI	NO
1 Conozco los objetivos de la institución educativa.		
2 Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa.		
3 Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución.		
4 Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar y estudiar.		
5 Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.		
6 Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.		
7 En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.		
8 Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.		
9 Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa		
10 El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.		

<p>11 Confío en los conocimientos y habilidades del director.</p> <p>12 La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.</p> <p>13 Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.</p> <p>14 Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.</p> <p>15 El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc).</p> <p>16 Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.</p> <p>17 Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.</p>		
--	--	--

TEST DE MEDICIÓN DE LA

CULTURA ORGANIZACIONAL:

DIMENSIONES	ITEMS	CANTIDAD DE ITEMS
Grado de identificación institucional	1,2,3,4,5	5
Grado de integración institucional	6,7,8,9	4
Nivel de motivación institucional	10,11,12,13,14,15,16,17	8
TOTAL DE ITEMS		17

ANEXO N° 03
CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO (1)

Chota, 40, de agosto de 2016

Señor (Mg.)(Dr)(Dra.) Jackeline Bonites Mestanza

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10283 – DEL CASERIO EL LIRIO – CUTERVO, 2016" para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

LLATAS VALDIVIA, LUIS HERMES

Email: luisvaldivia@hot-mail.com

JUICIO DE EXPERTO SOBRE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante			Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No					
1.	✓		✓		✓		✓		✓						
2.	✓		✓		✓		✓		✓						
3.	✓		✓		✓		✓		✓						
4.	✓		✓		✓		✓		✓						
5.	✓		✓		✓		✓		✓						
6.	✓		✓		✓		✓		✓						
7.	✓		✓		✓		✓		✓						
8.	✓		✓		✓		✓		✓						
9.	✓		✓		✓		✓		✓						
10.	✓		✓		✓		✓		✓						
11.	✓		✓		✓		✓		✓						
12.	✓		✓		✓		✓		✓						
13.	✓		✓		✓		✓		✓						
14.	✓		✓		✓		✓		✓						
15.	✓		✓		✓		✓		✓						
16.	✓		✓		✓		✓		✓						
17.	✓		✓		✓		✓		✓						

18.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											
19.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											
20.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Magister

Nombre y Apellido: Jaculine Benites Mastanza

Firma: 

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jackeline Benites Mestanza
con documento de identidad N° 16705005, de profesión Docente
con Grado de Magister, ejerciendo actualmente como docente
en la Institución Miguel Grau Seminario.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (test), a los efectos de su aplicación a los estudiantes.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 06 de octubre 2016

Jackeline Benites
Firma
DNI n° 16705005

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO (2)

Chota, 10 de agosto de 2016

Señor (Mg.)(Dr.)(Dra.) *Glady Espinoza Buenfuegos*

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10283 - DEL CASERIO EL LIRIO - CUTERVO, 2016" para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

LLATAS VALDIVIA, LUIS HERMES

Email: *lmuersconesllatas@hotmail.com*

JUICIO DE EXPERTO SOBRE ENCUESTA A DOCENTES QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.
Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No				
1.	/		/		/		/		/					
2.	/		/		/		/		/					
3.	/		/		/		/		/					
4.	/		/		/		/		/					
5.	/		/		/		/		/					
6.	/		/		/		/		/					
7.	/		/		/		/		/					
8.	/		/		/		/		/					
9.	/		/		/		/		/					
10.	/		/		/		/		/					
11.	/		/		/		/		/					
12.	/		/		/		/		/					
13.	/		/		/		/		/					
14.	/		/		/		/		/					
15.	/		/		/		/		/					
16.	/		/		/		/		/					
17.	/		/		/		/		/					

18	✓				✓																
19	✓				✓																
20	✓				✓																

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctora en Educación Nombre y Apellido: Gladya Lapinera Sinfuentes Firma: _____


Dra. Gladya Lapinera Sinfuentes
SUB-DIRECCIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Gladys Espinoza Cienfuegos,
con documento de identidad N° 16669216, de profesión Docente
con Grado de Doctora, ejerciendo actualmente como Sub-Directora
en la Institución 10945 "Heróico Mártir Parado de Bellido

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (test), a los efectos de su aplicación a los estudiantes.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			/	
Amplitud de contenido			/	
Redacción de los Ítems			/	
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

Fecha:


Dña. Gladys Espinoza Cienfuegos
SUB DIRECTORA

DNI 16669216

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO (3)

Chota.....10, de agosto de 2016

Señor (Mg.)(Dr)(Dra.).....*Miguel Ángel Tarquín Castro*.....

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "LIDERAZGO DIRECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10283 - DEL CASERIO EL LIRIO - CUTERVO, 2016" para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

LLATAS VALDIVIA, LUIS HERMES

Email: *lmuersonesllatas@hotmail.com*

JUICIO DE EXPERTO SOBRE ENCUESTA A DOCENTES QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
1.	/		/		/		/		/					
2.	/		/		/		/		/					
3.	/		/		/		/		/					
4.	/		/		/		/		/					
5.	/		/		/		/		/					
6.	/		/		/		/		/					
7.	/		/		/		/		/					
8.	/		/		/		/		/					
9.	/		/		/		/		/					
10.	/		/		/		/		/					
11.	/		/		/		/		/					
12.	/		/		/		/		/					
13.	/		/		/		/		/					
14.	/		/		/		/		/					
15.	/		/		/		/		/					
16.	/		/		/		/		/					
17.	/		/		/		/		/					

18.	/		/		/		/		/		/		/		/		/		/	
19.	/		/		/		/		/		/		/		/		/		/	
20.	/		/		/		/		/		/		/		/		/		/	

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor en Educación

Nombre y Apellido: Miguel Ángel Vaquer Santes

Firma:



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Miguel Ángel Vázquez Castro
con documento de identidad N° 03700347, de profesión Docente
con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Jefe de Gestión Pedagógica,
en la Institución Unidad de Gestión Educativa Local Belandín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (test), a los efectos de su aplicación a los estudiantes.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				/
Amplitud de contenido				/
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

Fecha:

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Miguel Ángel Vázquez Castro
Dr. Miguel Ángel Vázquez Castro
DOCENTE ESPECIALIZADO

Firma
DNI N° 03700347....