



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo directivo y cultura organizacional en las
instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 -
2015.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Gregorio Sanchez Arango

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2016

Dra. Tamara Pando Ezcurra
Presidente

Mgtr. Patricia Bejarano Alvarez
Secretaria

Dra. Irma Carhuancho Mendoza
Vocal

Dedicatoria

A mi Madre Leonarda Arango Ramos, a mi tío Teodosio Arango Ramos por ser ellos los causantes de mi sobrevivencia en el mundo, me enseñaron a vencer dificultades y hoy me siguen guiando del más allá, desde aquí le pido perdón por no contribuir en la misma senda a mis hermanos y primos, pido perdón a ellos.

Gregorio Sánchez Arango

Agradecimiento

A mi madre que ya partió, por darme el impulso necesario en mis estudios desde muy pequeño me inculcó, por su exigencia y tenacidad, hicieron que continuara los propósitos que ella tuvo de mí, estudiar y ser alguien en la vida.

A mi querida esposa y la comprensión de mis hijos me apoyaron al soportar la soledad sin padre en los tiempos y horas de estudio.

A la universidad por brindarnos esta oportunidad de cobijarnos en sus claustros por espacio de dos años.

A los directores que brindaron el apoyo para la ejecución de la encuesta y también a las que se negaron pues de los dos aprendí a diferenciar.

Y a los maestros de la UCV que nos dieron sus sabias enseñanzas, al círculo de estudios de mi I.E. maestro Víctor Coronel, Humberto Parraga, Jhon Salas, Manuel Marín, Víctor Almanza, Manuel Meléndez, Marcio Arana, y a toda la plana de docentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Gregorio Sánchez Arango.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Gregorio Sánchez Arango, estudiante del Programa de Maestría de la escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI N°19808311, con la Tesis Titulada "Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que fue publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima Norte, febrero 2016.

Firma :
DNI : 19808311
Nombres y Apellidos : Gregorio Sánchez Arango

Presentación

Dando cumplimiento las normas vigentes en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de magister en: Administración de la Educación, presento ante ustedes la tesis titulada "Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015".

El presente estudio es el resultado de una esmerada investigación que tuvo como objetivos de investigación: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 y determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

Gracias al desarrollo de la investigación se pudo conocer la situación que viven las instituciones educativas de la red 18 del distrito de los Olivos con respecto al liderazgo directivo y la cultura organizacional, vivencias que son necesarias tomarlas en cuenta para tener un diagnóstico que nos ayude a detectar problemas que puedan estar existiendo dentro de la organización y de esta manera intervenir realizando acciones efectivas que ayuden a solucionar los problemas, donde se genere la integración del personal docente bajo los objetivos que persigue la organización, se formen equipos de trabajo, se interrelacionen positivamente, etc.; para que el trabajo sea más fácil, satisfactorio y placentero.

Por lo tanto, se espera que el presente estudio de investigación sea un aporte a posteriores estudios que puedan realizarse y las sugerencias contribuyan al mejoramiento del liderazgo directivo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas, para brindar un mejor servicio educativo.

La presente investigación es de tipo aplicada con un diseño descriptivo correlacional. En este sentido, la investigación está estructurada en ocho capítulos que son: Capítulo I Introducción, Capítulo II Marco Metodológico, Capítulo III Resultados, Capítulo IV Discusión, Capítulo V Conclusiones, Capítulo VI Recomendaciones, Capítulo VII Referencias Bibliográficas y Capítulo VIII Anexos.

Por lo dicho anteriormente, pongo a consideración de los miembros del jurado, el informe final del estudio de investigación “Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015”.

El Autor

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Página del Jurado | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Índice | viii |
| Resumen | xiv |
| Abstrac | xvi |
| I. INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1.1. Antecedentes | 21 |
| 1.2. Realidad problemática | 27 |
| 1.3. Fundamentación científica, técnica y humanística | 28 |
| 1.4. Justificación | 86 |
| 1.5. Problema de investigación | 87 |
| 1.6. Hipótesis de investigación | 87 |
| 1.7. Objetivos de investigación | 88 |
| II. MARCO METODOLÓGICO | 89 |
| 2.1. Variables | 90 |
| 2.2. Operacionalización de variables | 91 |
| 2.3. Metodología | 93 |
| 2.4. Tipos de estudio | 93 |
| 2.5. Diseño | 93 |
| 2.6. Población, muestra y muestreo | 94 |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 97 |
| 2.8. Métodos de análisis de datos | 103 |
| 2.9. Aspectos éticos | 104 |

| | |
|---|-----|
| III. RESULTADOS | 105 |
| IV. DISCUSIÓN | 126 |
| V. CONCLUSIONES | 130 |
| VI. RECOMENDACIONES | 132 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 134 |
| VIII. ANEXOS | 138 |
| ANEXO 1: Instrumento de la variable liderazgo directivo | 139 |
| ANEXO 2: Instrumento de la variable cultura organizacional | 142 |
| ANEXO 3: Base de datos de la variable liderazgo directivo | 145 |
| ANEXO 4: Base de datos de la variable cultura organizacional | 148 |
| ANEXO 5: Artículo científico | 151 |
| ANEXO 6: Matriz de consistencia | 158 |
| ANEXO 7: Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo | 159 |
| ANEXO 8: Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional | 160 |
| ANEXO 9: Certificado de validez de los instrumentos | 161 |

Lista de tablas

| | Páginas |
|---|---------|
| Tabla 1: Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo. | 91 |
| Tabla 2: Operacionalización de la variable: Cultura organizacional | 92 |
| Tabla 3: Población de docentes de Instituciones Educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02. | 94 |
| Tabla 4: Muestra proporcional de docentes de Instituciones Educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02. | 95 |
| Tabla 5: Muestreo probabilístico estratificado | 96 |
| Tabla 6: Fórmula del muestreo probabilístico estratificado. | 96 |
| Tabla 7: Tabla de validación según juicio de expertos del instrumento liderazgo directivo | 100 |
| Tabla 8: Tabla de validación según juicio de expertos del instrumento cultura organizacional | 101 |
| Tabla 9: Valor Alfa de Cronbach para liderazgo directivo. | 102 |
| Tabla 10: Valor Alfa de Cronbach para cultura organizacional. | 103 |
| Tabla 11: Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 106 |
| Tabla 12: Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 107 |
| Tabla 13: Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 108 |
| Tabla 14: Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 109 |
| Tabla 15: Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 110 |
| Tabla 16: Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 111 |
| Tabla 17: Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 112 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabla 18: | Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 113 |
| Tabla 19: | Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 114 |
| Tabla 20: | Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 115 |
| Tabla 21: | Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 116 |
| Tabla 22: | Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 117 |
| Tabla 23: | Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 118 |
| Tabla 24: | Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 119 |
| Tabla 25: | Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 120 |
| Tabla 26: | Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 121 |
| Tabla 27: | Prueba de la Correlación de Spearman del Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional. | 122 |
| Tabla 28: | Prueba de la Correlación de Spearman | 123 |
| Tabla 29: | Prueba de la Correlación de Spearman | 124 |

Lista de figuras

| | Páginas |
|---|---------|
| Figura 1: Esquema del diseño de investigación correlacional. | 94 |
| Figura 2: Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 106 |
| Figura 3: Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 107 |
| Figura 4: Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 108 |
| Figura 5: Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 109 |
| Figura 6: Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 110 |
| Figura 7: Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 111 |
| Figura 8: Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 112 |
| Figura 9: Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 113 |
| Figura 10: Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 114 |
| Figura 11: Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 115 |
| Figura 12: Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 116 |
| Figura 13: Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 117 |
| Figura 14: Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 118 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 15: | Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 119 |
| Figura 16: | Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 120 |
| Figura 17: | Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos. | 121 |

Resumen

El presente estudio, es el resultado de una investigación que lleva por título “Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015”; y que tuvo como objetivos de investigación: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 y determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

El estudio se basa en el enfoque cuantitativo siguiendo el método hipotético deductivo, el tipo de investigación es aplicada, con un diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformado por 126 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015. La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta y su instrumento el cuestionario que se aplicó a los 126 docentes de las instituciones educativas. El instrumento aplicado a la variable liderazgo directivo tuvo 82 Ítems, medido en escala de Likert (0: Nunca, 1: rara vez, 2: a veces, 3: a menudo y 4: siempre) y la variable cultura organizacional tuvo 60 ítems, medido en escala de Likert (1: completamente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: completamente de acuerdo).

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que existe relación positiva y débil entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral=0,000<0,05 y Rho=0,321); existe relación positiva y escasa entre el liderazgo transaccional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral=0,017<0,05 y Rho=0,212) y existe relación inversa y débil entre el liderazgo correctivo/evitador y la Cultura Organizacional en las instituciones

educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; (sig. bilateral=0,000<0,05 y Rho= - 0,358) que significa que a menor liderazgo correctivo/evitador mayor cultura organizacional.

Palabras clave: Liderazgo directivo, cultura organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitador, consistencia, implicancia, adaptabilidad y misión.

Abstract

This study is the result of an investigation entitled "Leadership and organizational culture management in educational institutions network n° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015" ; and it had as research objectives : To determine the relationship between transformational leadership and organizational culture in educational institutions network n ° 18 The Olivos UGELs 2 - 2015; determine the relationship between transactional leadership and organizational culture in educational institutions network n ° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015 and determine the relationship between corrective/avoidant leadership and organizational culture in educational institutions network n° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015.

The study is based on quantitative approach following the deductive hypothetical method, the type of research is applied with a descriptive correlational design. The sample Conform by 126 teachers in the initial levels, primary and secondary educational institutions network n° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015. The technique used in this research was the survey and its instrument the questionnaire it was applied to 126 teachers of educational institutions. The instrument applied to variable managerial leadership had 82 items, measured in Likert scale (0: never , 1: rarely , 2: sometimes 3: often and 4: always) and organizational culture variable had 60 items, measured in Likert scale (1: strongly disagree, 2: disagree, 3: neither agree nor disagree, 4: agree and 5: completely agree) .

The results obtained after processing and data analysis we show that there is positive and weak relationship between transformational leadership and organizational culture in educational institutions network n° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral = 0.000 <0.05 and 0.321 = Rho); there is little positive relationship between transactional leadership and organizational culture in educational institutions network n° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral = 0.017 < 0.05 and Rho = 0.212) and inverse relationship exists and weak between corrective / avoidant leadership and organizational culture in educational institutions network n ° 18 The Olivos UGEL 2 - 2015 (sig. bilateral = 0.000 < 0.05 and Rho = - 0.358) which means that a minor corrective / avoider greater organizational culture

leadership.

Keywords: management leadership, organizational culture, transformational leadership, transactional leadership, corrective / avoidant leadership, consistency, implication, adaptability and mission.

I. INTRODUCCIÓN

En tiempos modernos el tema de liderazgo ha cobrado mucha importancia en un mundo muy acelerado en la que hoy vivimos, siendo indispensable desarrollar criterios que abarcan el mejor direccionamiento en el desempeño de la misma, así como desplegar su alcance a una cultura organizacional carente de valores y de dirección; siendo ello nuestro mayor reto en el área de la educación.

El tema de liderazgo es entendido como el principal elemento de una organización (sociales, económicas, política) es el motor de quien depende el destino de dichas organizaciones; los líderes son impulsores y generadores de valores, el papel de líder no solo será guiar y conducir a la organización si no también mantenerlo unido, siendo un gran reto cumplir esta meta.

El diseñar estrategias de liderazgo es muy importante pues permite extraer de la personas todo el entusiasmo por desplegar en su centro de trabajo que sientan pasión por la actividad que realiza, que redunde en la mejora del desempeño laboral y desarrollo institucional.

No obstante, un liderazgo sin una cultura organizacional es como un barco sin direccionamiento. Sin embargo, cuando una organización se encuentra en crisis es ahí donde se conoce con qué clase de líderes contamos. Para ello, un factor importante de coexistencia con el liderazgo directivo es la cultura organizacional, puesto que los líderes en el sector educativo, específicamente el de los Directores de las instituciones educativas serán los actores principales en la realización de la ejecución que dure su gestión; es decir, serán los llamados a rendir cuentas en su gestión respecto a cómo es que está dirigiendo dicha comunidad educativa.

En ese sentido, muchas veces los trabajadores de una empresa renuncian porque sus jefes no tienen motivación, ni mucho menos un liderazgo definido, además de una deficiente gestión con que logran terminar el último día de su jornada.

Por lo contrario, los líderes son personas que dirigen en forma permanente y constante de una organización, dirigen los destinos de sus trabajadores para

lograr un objetivo previamente establecido.

En el plano educativo la calidad de la escuela depende del estilo de liderazgo que aplica el equipo directivo, algunos estudios de efectividad han arrojado que el liderazgo es un factor clave para lograr la eficiencia de la calidad educativa.

En el mundo hay distintos tipos de líderes, por ejemplo : el líder que ordena que se hagan las cosas, también existe el líder que ayuda a entender por qué tienen que hacer las cosas; es decir el primero, es un mero espectador que solo ordena que se haga como él quiere y como lo desea hacer, sin necesidad de recibir aportes de sus trabajadores; el segundo, implica que el líder no es un simple espectador, sino que es el actor principal por la cual dirige, pregunta, aporta y resuelve las inquietudes y aportaciones de sus trabajadores, por la cual escucha y les hace sentir parte de él; siendo, además la organización y la gestión la piedra angular del sector educativo.

La cultura organizacional nace justamente de los factores y comportamientos de un grupo humano social, económico y político para poder coadyuvar al proyecto con que se han cimentado; no obstante, no será suficiente dicho proyecto si es que no existe un liderazgo concreto y dirigido. Es indiscutible que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural en un mundo en permanente cambio organizacional reflejado así un marco de valores.

Cabe reflexionar que las organizaciones no solo deben limitarse a las normas internas o proyectos culturales; o de un buen director con un sólido liderazgo, si no también mantener el dinamismo de las exigencias sociales y culturales, esto significa que los miembros que lo integran deben estar actualizados en los aspectos tecnológicos y educativos; esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, y esas ideas solo y únicamente lo tendrá un buen líder.

Asimismo, a nivel de la red educativa en estudio, perteneciente al distrito

de los Olivos, existen Instituciones Educativas Públicas en las que se vienen generando situaciones de disconformidad con respecto al liderazgo directivo y la cultura organizacional, debido a que en los últimos años el director de cada institución educativa está perdiendo cada día esa confianza de poder liderar y así cumplir sus deberes y funciones como debe ser; pues no logra que la comunidad educativa trabaje de forma eficiente, ni se preocupa en conocer la cultura de su organización, debido a que no participa íntimamente de su cultura organizacional. En tal sentido es importante conocer cómo se encuentra el liderazgo del director y como está la cultura organizacional de la institución, tomando en cuenta el modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros y de esta manera evitar la desorganización que se percibe cuando no existe un buen líder que sepa manejar la diferencias de sus propios trabajadores o que simplemente es incapaz de hacerlo.

Por todo ello, se consideró importante realizar la presente investigación: Liderazgo directivo y cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

1.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales de la investigación

González (2015), realizó un trabajo de investigación titulada "Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general" en Maracaibo, Venezuela. El presente estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Es una investigación descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transversal. La muestra estuvo compuesta por 10 directivos y 68 docentes, siendo un total de 78 sujetos a investigar instituciones de educación media general del municipio Mara del estado Zulia. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario conformado por 36 ítems, con escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas, el cual se sometió a juicio de cinco

expertos, la confiabilidad fue de 0.910, indicando que es altamente confiable. Para establecer el grado de relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes, se realizó una prueba de correlación de Rho Spearman, obteniendo como resultado un coeficiente de Rho Spearman de 0,852 y p valor = .000, entre las dos variables; lo cual implica que existe relación positiva alta entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Es decir, a medida que la variable cultura organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la satisfacción laboral de docentes. Por lo tanto se concluyó que: existe relación positiva alta entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. (Rho Spearman de 0,852 y $p = .000$).

Antecedentes nacionales de la Investigación

Heras y Huamán (2015), realizó una tesis titulada "Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05". La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05 SJL del distrito de El Agustino. La investigación utilizó el diseño no experimental de tipo transversal en la que se correlacionó las dos variables: Liderazgo transformacional y clima organizacional. La muestra seleccionada fue 153 docentes de seis instituciones educativas públicas de la red 13 UGEL N° 05 SJL del distrito de El Agustino. La técnica empleada en la investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, uno para medir el liderazgo transformacional y otro para evaluar el clima organizacional, los cuales han pasado por análisis estadísticos respectivos que aseguran su validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: El liderazgo transformacional está relacionado con el clima organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red 13 UGEL N° 05 del distrito de El Agustino. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho = 0.469$, $p \text{ valor} = .000 < .01$). En conclusión: existe una correlación positiva y débil entre Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05.

Morocho (2012), en su tesis titulada "Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red nº 7 callao". La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red nº 7 Callao. Es una investigación de tipo descriptivo, correlacional de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 184 docentes. Los instrumentos utilizados fueron un inventario de cultura organizacional educativa de Marcone (2003), y un cuestionario de desempeño docente bajo el enfoque de Valdés (2000). Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: Si existe correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación primaria pertenecientes a la Red No 7 de la región Callao. Donde se concluyó que: a un mejor clima organizacional en la escuela se presenta un mejor desempeño de los docentes y viceversa. Esta afirmación es contundente en el sentido de la alta correlación que existe entre las dos variables de estudio. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho = 0.709$; $p \text{ valor} = .000 < .05$).

Romero (2015), desarrolló un trabajo de investigación titulado "Liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa nº 14, Puente Piedra 2014". La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa nº 14, Puente Piedra 2014. La investigación fue de tipo básico, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal y de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 238 docentes y la muestra estuvo constituida por los 147 docentes del nivel secundaria de la red educativa nº 14, Puente Piedra 2014, el muestreo utilizado fue el probabilístico. El cuestionario del liderazgo transformacional tuvo un valor alfa de Cronbach de 0.947 y el de clima organizacional 0.967; mientras que su validez fue verificada mediante juicio de expertos de la UCV. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: El Liderazgo transformacional está relacionado con el clima organizacional en la red educativa nº 14, Puente Piedra 2014. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($r=0.734$, $p<0.000$). En conclusión, existe

una relación directa y altamente significativa entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n° 14, Puente Piedra 2014.

Farro (2014), desarrolló un trabajo de investigación titulado "Liderazgo transformacional del director y la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres - 2014". La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional del director y la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres - 2014. El método de la investigación obedece al enfoque cuantitativo, es un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental transversal correlacional, donde se han utilizado dos cuestionarios tipo Likert validados por juicio de expertos y sometidos a prueba de confiabilidad. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: el liderazgo transformacional del director se relaciona directa y significativamente con la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres - 2014, lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho = 0.644$; $p \text{ valor} = .000 < .01$). En tal sentido se concluye que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres - 2014.

Torres (2012), en su trabajo de investigación "Liderazgo directivo y gestión educativa en las instituciones educativas de la Ugel N° 16 Barranca - 2012". La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación de liderazgo Directivo y la gestión educativa en las instituciones educativas de la Ugel N° 16 Barranca – 2012. El tipo de estudio de la investigación es descriptivo correlacional. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: si existe una relación significativa entre liderazgo directivo y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de la Ugel N°16 Barranca - 2012; lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho = 0.870$; $p < 0.05$). Por lo que se concluyó que el liderazgo directivo tiene una relación fuerte y positiva con la gestión educativa en las Instituciones Educativas de la Ugel N°16 Barranca – 2012.

Mendoza y Mosquera (2004), en su trabajo de investigación titulado “Calidad de la dirección institucional y cultura organizacional del CEBA “Túpac Amaru” del Distrito de Villa María del Triunfo 2014”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la calidad de dirección institucional y la cultura organizacional del CEBA “Túpac Amaru” del Distrito de Villa María del Triunfo 2014. El tipo de investigación es básica, con una metodología cuantitativa, no experimental, en un nivel de diseño descriptivo, correlacional y transversal. La muestra estuvo constituida de 29 docentes. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para la recopilación de datos que fue aplicado a los docentes seleccionados de la población. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que existe una relación positiva fuerte entre la calidad de dirección institucional y la cultura organizacional del CEBA “Túpac Amaru” del Distrito de Villa María del Triunfo 2014; lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho=0.715$, $p<0.01$) Donde se concluyó que a una buena calidad de dirección institucional habrá una cultura organizacional fuerte.

Muñoz y Cirilo (2013), en su trabajo de investigación titulado “El liderazgo y cultura organizacional en la Institución educativa N° 5088 Héroes del Pacífico - Ventanilla – Callao, 2012”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional en la I.E. N° 5088 Héroes del Pacífico - Ventanilla – Callao, 2012. La investigación tuvo enfoque no experimental, con diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por docentes y administrativos en un total de 56 personas. Los resultados del análisis estadístico muestran una relación de Rho de Spearman de $r=0,875$, indicando una relación positiva muy alta, con un nivel de significancia de $p=0.000$, donde se concluyó que: el liderazgo tiene una relación positiva muy alta con la cultura organizacional en las Institución Educativa N° 5988 Héroe del Pacífico - Ventanilla - Callao, 2012.

Cuba (2012), desarrolló un trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y gestión institucional de la red educativa N°02 del distrito de Barranco, 2012”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación

entre el clima organizacional y la gestión institucional de la red educativa N°02 del distrito de Barraco, 2012. El método de la investigación obedece al enfoque cuantitativo, con un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental transversal correlacional. La población estuvo constituida de 130 docentes, siendo la muestra total de 97. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para la recopilación de datos que fue aplicado a los docentes seleccionados de la población. Los resultados del análisis estadístico muestran una relación de Rho de Spearman de $r=0.447$ indicando una relación positiva débil con un nivel de significancia de $p= 0.000$. Donde se concluyó que: El Clima organizacional tiene una relación positiva débil con la gestión institucional de la red educativa N°02 del distrito de Barranco, 2012.

Mogrovejo (2014), en su trabajo de investigación titulado “Coaching de directores y gestión institucional en las instituciones educativas del distrito del Agustino Ugel 5, 2014. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el coaching de directores y la gestión institucional en las instituciones educativas del Distrito el Agustino Ugel 05, 2014. La investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental, transversal correlacional. La muestra estuvo constituida por 100 docentes. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para la recopilación de datos que fue aplicado a los docentes seleccionados. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que existe una relación positiva fuerte entre coaching de directores y gestión institucional en las instituciones educativas del distrito del Agustino Ugel 5, 2014. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho= 0,693$; $p= 0.000$), rechazando la hipótesis nula. Por lo que se concluyó que Coaching de directores tiene una relación positiva fuerte con la gestión institucional en las instituciones educativas del distrito del Agustino Ugel 5, 2014.

Ferro (2015), realizó un trabajo de investigación titulado “Competencia de liderazgo directivo y su relación con las relaciones interpersonales de los docentes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de San Martín de Porres, 2015”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las competencias del liderazgo directivo y las relaciones

interpersonales de los docentes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de San Martín de Porres, 2015. La investigación fue de tipo básica, con un nivel descriptivo correlacional, diseño de investigación es no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 166 docentes y el muestreo fue censal. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para la recopilación de datos que fue aplicado a los docentes seleccionados. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que existe una relación positiva moderada entre competencia de liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de San Martín de Porres, 2015. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho = 0.554$; $p = 0.000$) Donde se concluyó que: Competencia de liderazgo directivo tiene una relación positiva moderada con las relaciones interpersonales de los docentes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de San Martín de Porres, 2015.

1.2. Realidad problemática

El liderazgo directivo y la cultura organizacional son dos elementos de vital importancia en el desarrollo y desempeño de una organización basado en una estructura sólida, en la que el líder y el grupo humano que lo rodea serán los que llevarán a la institución educativa a cumplir con los objetivos que se hayan planteado, claro está si existe un buen liderazgo de parte del director; es ahí en donde versará el problema. Es decir, si traducimos preguntándonos de esta manera ¿existe una relación directa entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional?, ¿un director tiene que ser un buen líder para poder dirigir y llegar a cumplir los objetivos planteados con eficacia en su institución?, así como esas interrogantes hay muchas que quedarán en el aire, pero que en la medida de lo posible se tratarán de dilucidar en el presente trabajo de investigación.

En la presente investigación "Liderazgo directivo y cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015", analizaremos de forma descriptiva si en realidad existe o no una relación entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional; pues es sabido que en los

últimos años el director está perdiendo cada día esa confianza con la institución educativa, con respecto al cumplimiento eficiente de sus funciones; pues vemos que cada trabajador quiere organizarse por sí solo, y esto sucede porque no existe un buen líder que sepa manejar las diferencias de sus propios trabajadores o que simplemente es incapaz de hacerlo.

En tal sentido es necesario el diagnóstico del liderazgo directivo y la cultura organizacional porque es importante conocer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, para tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no solo sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Siendo vital para la supervivencia de la institución educativa.

Además es importante señalar que la intervención de un buen líder ayudará a lograr que en su institución educativa se atiendan las necesidades del nivel inicial, primaria y secundaria, mayor inversión en monitoreo y acompañamiento a maestros por parte del estado, proteger a los niños su estabilidad emocional y velar por su madurez afectiva, psicológica y social, dotación de textos, capacitación a docentes, directivos, toma de decisiones pertinentes y oportunas, etc. siendo estas necesidades objetivos prioritarios.

1.3. Fundamentación científica, técnica y humanística

1.3.1. Bases teóricas de la variable Liderazgo

Teorías de la variable liderazgo

En la presente investigación se tomará en cuenta los enfoques tradicionales y contemporáneos para tratar de explicar el liderazgo, las cuales son las siguientes:

Enfoques tradicionales del liderazgo

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que “los tres principales enfoques para comprender el liderazgo son el enfoque de rasgos, el enfoque del comportamiento

y el enfoque situacional". (p.274)

Teorías de rasgos

Robbins y Coulter (2005), mencionaron que:

La investigación sobre liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, es decir las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son.[...] La intención era aislar las características que poseían los líderes, pero que no mostraban a los que no eran líderes. Entre las características estudiadas estaban la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad. (p.422)

Bien es cierto que los líderes muestran con gran capacidad sus habilidades, saber distinguir las apariencias de los que realmente son líderes de los que no son. Lo que quiere decir que principalmente esas apariencias eran manifestaciones externas como la estatura física, la apariencia entre otros; además de las manifestaciones internas como la estabilidad emocional.

Kirkpatrick y Locke (1991, como se cito en Robbins y Coulter, 2005, p.423), indicaron que:

Los siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz son el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes para el trabajo y la extraversión.

Dinamismo. Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

Deseo de dirigir. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.

Honestidad e integridad. Los líderes crean relaciones de confianza entre

ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.

Confianza en si mismo. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.

Inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

Conocimientos pertinentes para el trabajo. Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos, Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.

Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

Según el autor enfoca siete rasgos de un líder eficaz, siendo estas intrínsecamente ligadas a habilidades relacionados a algunos valores y el conocimiento como la el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes para el trabajo y la extraversión. Es lógico pensar que estos valores sean tomados en la descripción de un líder comprometido en el grupo humano que dirige.

Teorías basadas en el comportamiento

Según Gómez y Balkin (2003), “las teorías basadas en el comportamiento pretenden identificar qué es lo que hacen los buenos líderes. [...], estas teorías se encargan, bien de identificar y organizar las dimensiones de liderazgo, bien de describir los estilos de liderazgo”. (p.275)

Al respecto Robbins y Coulter (2005), mencionaron que:

Existen cuatro estudios importantes sobre el comportamiento del líder que debemos examinar:

Estudios de la universidad de Iowa: Estilo democrático; permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación. Estilo autocrático; dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación. Estilo laissez-faire; da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo.

Estado de Ohio: Consideración; considera las ideas y los sentimientos de los seguidores. Estructura de iniciación; estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo,

Universidad de Michigan: Orientado hacia los empleados; destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados. Orientados hacia la producción. Destaca los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo.

Parrilla gerencial: Interés por el personal; medía el interés del líder por los subordinados en una escala de 1 a 9 (bajo a alto). Interés por la producción; media el interés del líder por la realización de trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto). (p. 424)

La teoría del comportamiento centra su estudio en identificar las acciones que realizan los líderes. Existen estudios sobre el comportamiento de un líder, siendo una gama de resultados que arroja las teorías basadas en el comportamiento humano. No obstante, cabe resaltar que el comportamiento humano es complejo, pero; sin embargo, se debe seguir ciertos lineamientos por la cual un líder debe de estar comprometido en el desarrollo de sus objetivos.

Según Gómez y Balkin (2003), “el punto clave del enfoque de contingencias es que el éxito del liderazgo depende del ajuste entre el comportamiento del líder y su estilo de decisión, y los requerimientos de la situación”. (p. 276)

Esta descripción clara a la que alude el autor, respecto de la relación que

debe tener entre el comportamiento del líder y su estilo de decisión, además de los requerimiento de la situación son valederas en cuanto a una decisión positiva se tome, ya que dicho comportamiento del líder se ajustará a lo planeado.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005), dijeron:

Examinamos cuatro teorías contingentes: modelos de Fiedler, teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, modelo de la participación del líder y modelo de la trayectoria a la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación e intenta responder las contingencias situacionales (es decir, si ésta es la situación, entoces este es el mejor estilo de liderazgo para usar). (p. 426)

Cabe resaltar que el autor intenta responder a las contingencias situacionales, respecto de sus cuatro teorías contingentes que usa, bajo la tesis de “si ésta es la situación, entonces este es el mejor estilo del liderazgo, desarrollando así cuatro teorías contingenciales como se mencionó parrafo arriba y en la que demostrará su teoría bajo las modalidades de estilos y situaciones.

Modelo de Fiedler

Palomo (2011), manifestó que:

Fiedler (1965, 1967) propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación. (p. 34)

Es importante señalar que la función de la motivación y la conducta del líder, y la cantidad de control en cada situación serán los compuestos importantes para el desarrollo del grupo. Es indispensable resaltar que la motivación y el liderazgo de un grupo humano estan intrínsecamente ligados.

Según Robbins y Coulter (2005), mencionaron que:

El modelo de contingencia de Fiedler propuso que la realización efectiva de un grupo depende del enlace adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el grado en que la situación le permite controlar e influir. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser más eficaz en diferentes situaciones. La clave consistió en definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego identificar, las combinaciones apropiadas de estilo y de situación. Fiedler propuso que un factor clave para el éxito de liderazgo era el estilo de liderazgo básico de un individuo, ya sea orientado hacia las tareas o hacia las relaciones. (pp. 426 - 427)

El autor señala que el estilo de liderazgo será básico en un individuo para poder orientarse en las tareas o hacia las relaciones, según las diferentes situaciones que se presenten.

Por otro lado Palomo (2011), indicó que:

En 1965, Fiedler desarrolló un cuestionario LPC (Least Preferred Co-workers=Escala del compañero menos preferido), y a partir de las evaluaciones realizadas con el mismo, determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Las dimensiones son:

Relación entre el líder y los miembros. Este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.

Estructura de la tarea. Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, está explícitamente definida y detallada (estructura).

Poder del puesto. Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el

liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder. (p. 34)

Por su parte Gómez y Balkin (2003), indicaron que “Fiedler identificó dos estilos principales de liderazgo: El liderazgo orientado a las tareas, pone en énfasis en la realización del trabajo y en los resultados; el liderazgo orientado a las relaciones, se centra en mantener buenas relaciones interpersonales”. (p. 277)

Gómez y balkin, siguiendo a Fiedler nos hace entender que el estilo orientado a la tarea, pone mayor atención al trabajo y su resultado; mientras el estilo de liderazgo orientado a las relaciones se preocupa por mantener las buenas relaciones interpersonales, siendo estos los dos estilos principales de liderazgo y que tienen mayor fuerza en la descripción de un estilo de liderazgo definido.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Robbins y Coulter (2005), indicaron que:

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha ganado mucha aceptación entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo, denominado teoría del liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. (p. 428)

La teoría situacional se centra en la disponibilidad de los seguidores o subordinados.

Asimismo Robbins y Coulter (2005), manifestaron que:

La TLS usa los mismos dos aspectos del liderazgo que Fiedler identificó: los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones. No obstante, Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar cada

aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos, descritos de la manera siguiente:

Información (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuando y dónde harán diversas tareas.

Venta (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.

Participación (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegación (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo. (p. 429)

Lo que significa que es imprescindible que los líderes de forma objetiva dominen la teoría de Fidler; sin embargo la complejidad social en la que vivimos nos adentra a aprender más cosas en la que el líder debe conocer, como mencionan Robbins & Coulter, siguiendo a Hersey y Blanchard el líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo, en la que resuelve ciertas premisas para el mayor desempeño de la misma.

Modelo de la participación del líder

Robbins y Coulter (2005), afirmaron que el modelo de la participación del líder es:

Otro modelo de contingencia antiguo, desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, [...] que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo argumentaba que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya sea rutinaria, no rutinaria o intermedia. El modelo de Vroom y Yetton es lo que denominamos un modelo normativo, porque proporcionaba una serie de reglas en secuencia (normas) que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las diversas situaciones. (p. 430)

Rescata el comportamiento del líder en la toma de decisiones, seguir una norma o secuencia de participación en la toma de decisiones.

Por su parte, Vroom (1988, como se citó en Robbins y Coulter, 2005, p. 430), manifestó que “el modelo de la participación del líder ha cambiado conforme la investigación continúa proporcionando conceptos adicionales al estilo de liderazgo eficaz”.

Entonces podemos afirmar que las investigaciones sobre liderazgo no se detienen por tanto aun la participación del líder no es estático, esta en continuo cambio, adopta nuevos conceptos y nuevos estilo de liderazgo.

Es interesante desde una perspectiva dinámica que no sólo Vroom y Yetton hayan adoptado la figura de seguir normas o reglas para que el líder siga la forma y la cantidad de participación, si no también que el dinamismo social en la que vivimos actualmente acarrea nuevos estilos de liderazgo.

En tal sentido Robbins y Coulter (2005), mencionaron que:

Un modelo actual refleja cómo y con quién se toma las decisiones y utiliza variaciones de los cinco mismos estilos de liderazgo identificados en el modelo original:

Decidir: El líder toma la decisión por sí mismo y la anuncia o vende al grupo.

Consultar individualmente: El líder presenta el problema a los miembros del grupo de manera individual, obtiene sus sugerencias y después toma la decisión.

Consultar al grupo: El líder presenta el problema a los miembros del grupo en una junta, obtiene sus sugerencias y después toma la decisión.

Facilitar: El líder presenta el problema al grupo en una junta, y actuando como facilitador define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar una decisión.

Delegar: El líder permite que el grupo tome la decisión dentro de límites prescritos. (p. 430)

En tal sentido, Robbins nos hace conocer los cinco estilos de liderazgo para la toma de decisiones primero el líder en cualquier momento puede decidir, claro está con el apoyo del grupo humano; asimismo puede consultar a los miembros del grupo en forma individual, como también grupal, actúa como facilitador en asuntos poco complicados esclareciendo, guiando, por último puede delegar y que el grupo puede tomar decisión libremente.

Modelo de la trayectoria a la meta

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

Robert House ha desarrollado un modelo contingente de liderazgo que ha ganado una amplia aceptación y disfruta de un sustancial apoyo empírico. Dicho enfoque recibe el nombre de teoría del camino a la meta, ya que se centra en la forma en la que los líderes influyen en las percepciones de sus subordinados acerca de las metas de trabajo y del camino para alcanzar estas metas. (p. 277)

El autor nos hace ver que Robert House desarrolló un tipo de liderazgo denominado camino a la meta centrado en la influencia de los líderes en las metas de trabajo y los medios de como alcanzar esas metas en la percepción de los subordinados.

Enfoques contemporáneos del liderazgo

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

Durante las décadas de los ochenta y los noventa, diversos estudios volvieron a examinar un buen número de dichas cuestiones. [...] se enumeran siete perspectivas contemporáneas sobre un liderazgo eficaz: teoría de la atribución, sustitutos del liderazgo, liderazgo carismático, liderazgo transformador, liderazgo postheroico, autoliderazgo e inteligencia

emocional. La mayoría de ellas intentan explicar como los líderes son capaces de conducir a las organizaciones a alcanzar logros destacados. (pp. 279 - 280)

Además, “estas teorías intentan también explicar cómo ciertos líderes son capaces de inducir en los seguidores niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, dedicación, lealtad y rendimiento”. (Gómez y Balkin, 2003, p. 280)

Estas virtudes alcanzadas nos ofrecen una gama de tipos de liderazgos quienes son capaces de conducir a las organizaciones a alcanzar logros importantes creando en ellos un cierto grado de admiración, respeto y confianza.

A continuación describimos cada una de las siete perspectivas contemporáneas sobre un liderazgo eficaz, que son:

Teoría de la atribución

Según Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

La teoría de la atribución parte de la idea de que la función principal de un líder es la de ser el responsable de la buena o mala situación del grupo, incluso si el líder tiene poco o ningún control sobre los factores que influyen en los resultados. (p.280)

Esta atribución que corresponde únicamente al líder, es decir que la función principal de un líder parte de la responsabilidad ya sea que la decisión que se tome sea buena o mala, incluso que carezca de control sobre los factores que influyen en los resultados nos conlleva a reflexionar el porqué dicha teoría tiene la denominación de “atribución”. No obstante, lo que queda claro es que el Líder será el único quien tendrá el poder de dirección, es decir la responsabilidad plena de sus objetivos a seguir.

Sustitutos del liderazgo

Gómez y Balkin (2003), dijeron que:

El enfoque de los sustitutos del liderazgo afirman que las personas sobreestiman la influencia del líder incluso cuando los comportamientos del líder son irrelevantes, por lo que las organizaciones necesitan desarrollar mecanismos para sustituir el rol de influencia asignado a los líderes. (p.280)

Cuando el liderazgo en una organización se diluye o cuando el que dirige carece de liderazgo, cuando va perdiendo fuerza el líder su trabajo se hace irrelevante la organización opta por sustituir, es decir cambio del líder.

Liderazgo carismático

Robbins y Judge (2009), mencionaron que “Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el carisma”. (p. 413)

Al respecto Weber (1947, como se citó en Robbins y Judge, 2009, p. 413), define el carisma como:

Cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder.

Según Gómez y Balkin (2003), el líder carismático es “Líder que puede engendrar una fuerte conexión emocional con sus seguidores; el carisma está

asociado con la admiración, la confianza y la predisposición a creer en lo que dice el líder". (p.281)

Conger y Kanungo (1988, como se citó en Gómez y Balkin, 2003, p.281), mencionaron las siete características de los líderes carismáticos, que son:

Confianza en sí mismo: Los líderes carismáticos tienen una completa fe en sí mismos.

Visión: los líderes carismáticos trazan un futuro mejor que el presente (y cuanto mejor es el futuro, mayores recompensas se alcanzarán).

Capacidad de articulación: Los líderes carismáticos pueden presentar claramente su visión y adaptar su presentación a las necesidades de la audiencia.

Fuertes convicciones: Los líderes carismáticos están absolutamente comprometidos con su visión y se les percibe como individuos dispuestos a realizar grandes sacrificios para lograrla.

Comportamiento extraordinario: Los líderes carismáticos pueden comportarse de forma extraordinaria y terrible, siendo admirados cuando los resultados son exitosos.

Capacidad para originar cambios: Los líderes carismáticos son percibidos como agentes importantes para cambiar lo que está sucediendo, y no para mantenerse las cosas tal como están.

Conciencia de la realidad: Los líderes carismáticos comprenden tanto el entorno como los recursos que se encuentran a su alrededor y sabe cómo usarlos de la mejor forma posible.

En el siglo pasado quisieron definir al líder carismático como el líder modelo a seguir, porque justamente estos líderes no podrían ser cualquier persona, salvo que tengan virtudes extraordinarias. Tanto así que se les denominaba como "superhumanos". Ya a inicios del siglo XXI, la concepción era distinta; modelos o estilos de liderazgos fueron creciendo a raíz de la modernidad y la dinámica social. Por tanto, el líder carismático según el autor son persona que son sumamente admirados, porque tienen capacidad de palabra, fuertes convicciones, capacidad

para el cambio y otras virtudes que se asemejan al buen desempeño del mismo.

Liderazgo transformador

Según Gómez y Balkin (2003), dijeron que:

Los líderes transformadores intentan inculcar y desarrollar en los seguidores la habilidad para cuestionar los modos estándares de realizar las operaciones. Son capaces de revitalizar las organizaciones haciendo uso de las reservas de creatividad de las personas. Aunque los líderes transformadores son carismáticos también inspiran a los individuos, los estimulan intelectualmente y proporcionan a los seguidores una consideración individualizada. (p.281)

Al respecto, Avolio y Bass (1985, como se citó en Robbins y Coulter, 2005. p. 433), mencionaron que:

El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo.[...] el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecido, sino los puntos de vista que sostiene el líder.

El líder transformacional no sólo tiene la habilidad para crear y contribuir las habilidades de sus seguidores, si no también de cuestionar los puntos de vista que posee el líder. Es decir, es dinámico en las estrategias y habilidades que emplea inspirando a sus seguidores a seguir esforzándose en el desempeño de sus laborales.

Liderazgo postheroico

Según Gómez y Balkin (2003), el liderazgo postheroico tiene:

La visión de que la mayoría de los altos directivos independientemente de lo buenos que sean, se encuentran limitados en lo que pueden hacer para resolver los problemas, de forma que las responsabilidades de liderazgo se extienden a lo largo de toda la organización. (p.283)

Es así que las responsabilidades en la limitación de un directivo respecto de carencia de un liderazgo sólido se extenderá en toda la organización, no obstante los problemas a suscitarse lo asumirá de forma conjunta dicha organización.

Autoliderazgo

Según Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

El autoliderazgo subrayan la responsabilidad individual de los empleados para desarrollar sus propias prioridades de trabajo en conjunción con las metas de la organización. El directivo es un facilitador que impulsa las capacidades de autoliderazgo de los subordinados, animándoles a desarrollar habilidades de autocontrol. (p. 284)

Existen dos mecanismos muy importantes para fomentar el autoliderazgo dentro de una empresa u organización, las cuales son: El empowerment y la modelización de la función.

EL Empowerment

Según Gómez y Balkin (2003), definieron el empowerment como “proceso de transferir el control sobre el comportamiento de trabajo individual desde el supervisor al empleado. (p. 285)

Modelización de la función

Para Gómez y Balkin (2003), la modelización de la función es “el mecanismo de liderazgo según el cual los directivos sirven como ejemplo de comportamiento que los empleados deberían emular”. (p. 285)

Estas dos mecanismos son especialmente para transferir comportamientos positivos desde los más altos cargos directivos hacia los empleados como un modelo a seguir.

Inteligencia emocional

Gómez y Balkin (2003), definieron que la inteligencia emocional son “los atributos de autoconocimiento, control de los impulsos, persistencia, autoconfianza, automotivación, empatía, sociabilidad, credibilidad, adaptabilidad y talento para la colaboración”. (p.285)

Según Mayer, Salovey y Caruso (2000, como se citó en Palomo, 2011, p. 49), manifiestan que la inteligencia emocional es “la habilidad para percibir y expresar emociones, usar esas emociones para facilitar la cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionar las emociones de forma efectiva en las relaciones con los demás”.

Lo que se traduce en estos conceptos de estos autores es que la inteligencia emocional es la racionalización de nuestras emociones, usando la habilidad, el desempeño, la automotivación, empatía y demás y demás factores de inteligencia que resulten positivas en el desarrollo psico- social.

Definiciones de la variable Liderazgo

Etzioni (como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, pp. 24 - 25), definió el liderazgo como “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia

gama de asuntos”.

Robbins (2004), definió el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”.

Por su parte Loya (2011), dijo que el liderazgo es “la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados” (p. 69)

Robbins y Judge(2009), definieron el liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. (p. 385)

Según Hellriegel y Slocum (2009), mencionaron que:

Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. (p. 262)

Daft (2004), definió el liderazgo "como la capacidad de influir en la gente para cumplir metas". (p. 514)

Para Robbins y Coulter (2005), el liderazgo “es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. (p. 422)

Palao y Gómez (2009), manifestaron que:

El liderazgo es el proceso de influir en las personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor que ayuda para que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos, luego los motiva y apoya para alcanzarlos. (p.107)

Según Ciampa (1993, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 17), el liderazgo es “es una cualidad para comprometer voluntades apelando a los sentimientos de los miembros de una organización”.

Es un grado suplicatorio al corazón de la gente, esta aplicación cualitativa ó grado suplicatorio es la forma peculiar del líder sobre la multitud para que estos respondan como subordinados o seguidores.

Por su parte, Aguilar (2000, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 17), el liderazgo “es la habilidad para conseguir que los empleados estén satisfechos, aumenten su participación a través de una confianza y de una visión, recompensándolos por los objetivos cumplidos”.

Avolio (1999, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 17), manifestó que “son visionarios y entusiastas, proyectando efectos extraordinarios sobre sus seguidores”.

Dentro de una gama de conceptos que le atribuyen al liderazgo como mencionaron los diferentes autores, no es otra cosa que el proceso o dirección que toma el líder con finalidades u objetivos predispuestos a conseguir lo que se propusieron, inculcando así también a imponer el respeto, el esfuerzo y el buen desempeño de sus seguidores en sus diferentes ámbitos, proceso por el cual la organización y su líder se encaminará de acuerdo a la forma y al estilo de liderazgo que emplea el líder.

Dimensiones de la variable liderazgo

Liderazgo transformacional

Stephen (2013), manifestó sobre el liderazgo transformacional que “significa básicamente que cambiamos la realidad de nuestro mundo particular para amoldarlo más estrechamente a nuestros valores e ideales [...] el liderazgo transformacional se concentra en el nivel superior y está centrado en principios”.

(p.393)

Cardozo (2012), dijo que “tiene en general una visión radicalmente nueva que atrae y motiva. Es inconformista, visionario, y carismático. Arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, determinación y energía para llevar a cabo cambios. (p. 55)

Sherman y Pohlantler (1998), definieron que “se refiere al éxito [...] del líder para cambiar una organización al lograr el entusiasmo y el compromiso con la visión que tiene el líder de la misión organizacional.” (p.429)

Alvarez, y otros(2004), manifestaron que:

Este tipo de líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos de necesidad y necesidades. [...] el líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. (p. 119)

Según Barber y Clúa (2014), manifestaron que “es la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren resultados superiores a los planificados originalmente y, al mismo tiempo, obtengan recompensas internas, lo que resulta autorrecompensante”. (p. 61)

Para Cuevas (2011), “los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen, así mismo, la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional”. (p. 117)

El liderazgo transformacional como señalaron los autores en párrafos arriba es un conjunto de estrategias que alcanza el líder de la organización a dar un alto grado de motivación a sus integrantes, transformando así no sólo el trabajo que realizan en un desempeño sumamente favorable, si no también creando, a su vez una cultura organizacional en la que el ambiente resulta favorable, resultando un

gran mejoramiento de los objetivos dispuestos por el líder, que resulta hasta por encima de lo planificado.

Liderazgo transaccional

Stephen (2013), sostuvo sobre liderazgo transaccional que “se concentra en la interacción eficiente con la realidad cambiante [...] en el nivel inferior, y se basa en los sucesos” (p.394)

Cardozo (2012), manifestó que “se apoya en premios y castigos. Establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo es mando y control. Mira el detalle de corto plazo, maneja procesos de manera eficiente. Es un buen gestor. (p. 55)

Cuevas (2011), manifestó que:

Los líderes transaccionales identifican que necesitan a sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. (p. 117)

Este tipo de liderazgo instaura la estructura organizacional premiando y tomando en cuenta las necesidades de sus seguidores, apoyándose en que su trabajo sea eficaz

Liderazgo correctivo/evitador

Según Avolio (1999, como se citó en Páramo, Ramírez, y Rodríguez, 2009, p. 19), manifestó que “ofrece recompensas por los objetivos cumplidos”.

Este tipo de liderazgo se podría traducir en evitar algunos inconvenientes en el proceso y desarrollo del trabajo de sus seguidores, el líder monitorea la presencia de fallas para tomar acciones correctivas no obstante están

comprometidos a cumplir con sus objetivos, siendo estos recompensados por los logros obtenidos. Evitador elude o no actúa evitando tomar decisiones.

Elementos de la variable liderazgo

Palao y Gómez (2009), manifestaron que:

Los tres elementos que definen al liderazgo son: influencia y apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serían solo una confusión de personas y máquinas, de igual modo que una orquesta sin director solo sería cierto número de músicos e instrumentos. (p. 107)

Es inevitable pensar que una Empresa se encuentre sin un Gerente o director a cargo. Por ello, según el autor los tres elementos que definen al liderazgo son: Influencia y apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. Cabe mencionar que si faltaría uno de estos elementos se derrumbaría los objetivos trazados en la que había apuntado el líder.

Competencias de la variable liderazgo

Northouse (2009, como se citó en Palomo, 2011, p. 46), “agrupa las competencias (habilidades) del liderazgo en tres categorías: administrativas, interpersonales, conceptuales”.

Competencias administrativas o de gestión

Mann (1965, como se citó en Palomo, 2011, p.46), manifestó que las competencias administrativas “se refieren a las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar las actividades de trabajo”.

Según Northouse (2009, como se citó en Palomo, 2011, pp.46 y 47), indicó que las competencias administrativas:

Se dividen en las siguientes competencias:

Dirigir personas. Un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quiénes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además está al día respecto al ambiente de trabajo.

Gestión de los recursos. La obtención de recursos incluye una amplia gama de actividades , tales como solicitud y equipo, la búsqueda de trabajo, o la localización de fondos para proyectos especiales.

Competencias técnicas. Poseer competencias técnicas conlleva tener los conocimientos técnicos o comprender los aspectos más complejos sobre cómo hacer, o bien conocer quienes pueden hacer algo de manera efectiva. Además, implica comprender la idiosincrasia o los vericuetos de como funciona una organización.

La planificación y la organización de trabajo son las piedras angulares en la parte administrativa, sin dejar de lado, claro está, a los seguidores quienes lo impulsan. Por ello, el elemento administrativo será necesario para una buena gestión en toda empresa u organización que conlleve al procedimiento más adecuado en la contribución del desarrollo de la empresa.

Competencias interpersonales

Palomo (2011), manifestó que las competencias interpersonales:

Permiten, a las personas que ejercen el liderazgo, ser más efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as la hora de alcanzar los retos y desafíos de una organización. [...] Las competencias interpersonales se dividen en: Socialmente reconocido/a, inteligencia emocional y gestión de conflictos. (p.48)

Percepción social

Palomo (2011), refirió que La percepción social “se caracteriza por tener una visión clara y un conocimiento profundo de los que es importante para otros, la forma en que están motivados, los problemas a lo que se enfrentan, y cómo reaccionan ante los cambios”. (p. 48)

Inteligencia emocional

Según Palomo (2011), manifestó que la inteligencia emocional “consiste en comprender las emociones propias y las de los demás a sí como su aplicación a los diferentes ámbitos en los que interviene una persona”.(p.49)

Gestión de conflictos

Palomo (2011), dijo que:

Los conflictos inevitables e inherentes a las organizaciones y surgen por las necesidades de cambio, y son una consecuencia de los cambios en la mayoría de los casos. Por ello, un líder tiene que saber gestionar las situaciones de conflicto. [...] si un conflicto es gestionado de forma efectiva, el resultado es que se reduce el estrés, se incrementa la creatividad para la resolución de problemas, y además produce mejoras en las relaciones entre el líder y los miembros de su equipo. (p. 56)

Estos factores sumamente importantes no lleva a analizar el porqué las competencias interpersonales resulta ser muy importantes en los que que hacer del desafío de la empresa respecto de su gestión. Estos factores como la Percepción social, la inteligencia emocional y la gestión de conflictos trae una variedad de ventajas en la que se enmarcan las relaciones interpersonales en las situaciones, en los problemas personales y grupales, en la ayuda mutua de la organización, en el desempeño individual, y el efecto que tiene estos en los conflictos que se suscitan en la gestión. Es ahí en donde estas percepciones se

vuelven mas reales en la conducta de cada líder con sus colaboradores, además del desempeño de la toda la organización.

Competencias conceptuales

Palomo (2011), indicó que las competencias conceptuales “hace referencia a los pensamientos o cogniciones inherentes al liderazgo. Las competencias conceptuales pueden dividirse en tres partes: solución de problemas, planificación estratégica y visión”. (p.56)

Solución de problemas

Palomo (2011), refirió que:

La competencia de solución de problemas hace referencia a las habilidades cognitivas de un líder para adoptar las acciones correctas en una situación, problema o de mejora, relacionado con los objetivos deseados. Esta competencia incluye conductas propias de la identificación del problema, de la generación de alternativas, de la selección de alternativas mas idóneas, y de la puesta en marcha de la solución. (p.56)

Planificación estratégica

Northouse (2009, como se cito en Palomo, 2011, p.56), afirmó que:

Un líder debe ser capaz de pensar y estudiar ideas para desarrollar estrategias eficaces para un grupo u organización. Se requiere el desarrollo estratégico de los planes de acción basados en los recursos del personal disponible para alcanzar una meta u objetivo.

Visión

“Para crear visión un líder necesita poder explicar una imagen de un futuro que mejora la situación actual y, a continuación, transmitir a los demás un conjunto de nuevos ideales y valores que conduzcan al futuro”. (Palomo, 2011, p.57)

El comportamiento de un líder se puede medir, en primer lugar, cuando determina y resuelve algún conflicto o controversia en el problema de su gestión que lleva a cabo. Las competencias conceptuales justamente sirven para que el líder desarrolle esas capacidades mediante estrategias o mecanismos alternativos de solución, que desarrolle mediante técnicas esa capacidad cognitiva que maneja, ya que el propósito de estas estrategias no solo servirá para el líder, si no también para sus colaboradores. Es necesario precisar que el mecanismo más idóneo que vaya a utilizar sea llevado en el desarrollo no solo de forma individual, si no también en el aporte de sus colaboradores.

Importancia de la variable liderazgo

Según Cuevas (2011), manifestó que:

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 108)

Guiar y dirigir son dos palabras claves para la consecución de una empresa, debido a que el líder será el que dirige la organización en su conjunto. Bien es cierto que puede haber un buen plan, pero si carece de un buen líder dinámico y entusiasta dicho plan quedará solo en papeles. Sucede también lo

contrario, existen empresas también que carecen de un buen plan de trabajo, pero el líder dinámico es el que tomara la batuta en los propósitos por la cual se planteo el proyecto; más aun si el líder tiene en mente una mejor planificación o estrategia de trabajo.

Características del liderazgo transformacional y transaccional

Esquema de liderazgo transformacional

Stephen (2013), describió un listado através de un esquema sobre liderazgo transformacional:

Se crea sobre la necesidad humana de tener un significado.

Se preocupa de los fines y valores, la moral y la etica.

Trasciende los asuntos cotidianos.

Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos.

Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.

Valoriza el beneficio como base del crecimiento.

Es proactivo catalizador y paciente.

Se concentra mayoritariamente en las misiones y en la estrategia para lograrlas.

Utiliza plenamente los recursos humanos.

Detecta y desarrolla los nuevos talentos.

Reconoce y recompensa las contribuciones importantes.

Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y contribuyan un desafío.

Libera el potencial humano.

Es un ejemplo de amor.

Dirige hacia nuevos rumbos.

Alinea las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores. (p. 394)

Esquema de liderazgo transaccional:

Stephen (2013), describió un esquema de liderazgo transaccional:

Se construye sobre la necesidad humana de cumplir con una tarea y ganarse la vida.

Se preocupa por el poder y el puesto, la política y los alicientes.

Se encuentra atrapado en asuntos cotidianos.

Confunde causas con síntomas y se preocupa más por el tratamiento que por la prevención.

Se concentra en cuestiones tácticas.

Se basa en las relaciones humanas para dulcificar las interacciones humanas.

Se guía y trabaja por cumplir con las expectativas del rol al trabajar con eficacia con los sistemas existentes.

Apoya las estructuras y sistemas que refuerzan el nivel inferior, maximizan la eficiencia y garantizan ganancias a corto plazo. (p.395)

Prácticas asociadas al liderazgo directivo

Yukl y Van (1992, como se citó en Gómez y Balkin, 2003, p.274), describieron:

Las prácticas asociadas al liderazgo directivo:

Planificación y organización. Determinar objetivos a largo plazo y estrategias; asignar recursos según las prioridades; determinar cómo usar eficientemente el personal y los recursos disponibles para cumplir una tarea o proyecto; determinar cómo mejorar la coordinación, la productividad y la efectividad.

Resolución de problemas. Identificar problemas relacionados con el trabajo. Analizar problemas de un modo sistemático y oportuno con el fin de identificar causas y encontrar soluciones; actuar con decisión para implementar soluciones y resolver crisis.

Clarificar. Asignar trabajo; proporcionar orientación sobre cómo realizar el trabajo; hacer que se comprendan claramente las responsabilidades de trabajo, objetivos de las tareas, prioridades, plazos de ejecución y expectativas de cumplimiento.

Informar. Discriminar información relevante sobre decisiones, planes y actividades a las personas que precisan dicha información para realizar su trabajo.

Controlar. Reunir información sobre las actividades de trabajo y sobre las condiciones externas que afectan al mismo; verificar el progreso y la calidad del trabajo; evaluar el rendimiento de los individuos y la eficacia de las unidades organizativas.

Motivar. Emplear técnicas para influir que apelen a la lógica o a la emoción con el fin de generar entusiasmo por el trabajo, compromiso con los objetivos de las tareas y aceptación de las peticiones de cooperación, recursos o asistencia; dar ejemplo de un comportamiento adecuado.

Consultar. Tener en cuenta la opinión de las personas antes de realizar cambios que les vaya a afectar; estimular la participación en la toma de decisiones; permitir que los empleados influyan en las decisiones.

Reconocer. Proporcionar elogios y reconocimientos cuando se consiga un resultado efectivo, logros significativos o contribuciones destacadas.

Apoyar. Actuar de una forma amistosa y considerada; ser paciente y atento; mostrar comprensión y apoyo cuando alguien se encuentre preocupado o con ansiedad.

Gestionar conflictos y construir equipos. Facilitar la solución constructiva de conflictos impulsar la cooperación en el trabajo en equipo y la identificación con la unidad organizativa.

Desarrollar redes de colaboración. Socializar informalmente; desarrollar contactos con individuos que se encontraban en las unidades de trabajo más cercanas, los cuales constituyen una fuente de información y de apoyo; mantener contactos por medio de visitas periódicas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a encuentros o actos sociales.

Delegar. Permitir que los subordinados asuman responsabilidades de importancia tengan capacidad para tomar decisiones en la ejecución de las

actividades de trabajo; delegar autoridad para tomar decisiones importantes.

Desarrollo y apadrinamiento (mentoring). Proporcionar entrenamiento y asesoramiento para el desarrollo de la carrera profesional; realizar actividades que faciliten a los subordinados la adquisición de habilidades y el desarrollo de carrera.

Recompensar. Proporcionar recompensas tangibles como incrementos salariales o promociones, a los empleados que logren resultados efectivos o posean competencias destacadas.

Estas prácticas asociadas al liderazgo directivo cumplen un rol importante en la medida que se ejecuten de acuerdo a las necesidades de los empleados y trabajadores, así como también de toda la organización. Es decir dichas prácticas no solamente se aplicará respecto de sus deberes y funciones que tiene un líder en la consecución de su trabajo de forma individual, las prácticas también se desempeñan de acuerdo a las estrategias que posee con las aptitudes que domina en el desarrollo y favorecimiento de ayuda hacia sus colaboradores, como por ejemplo recurrir a las necesidades básicas con que carecen los trabajadores, plantearles mejores alternativas de solución, escuchar detenidamente que problema les aqueja y darle una solución que por lo menos alivie su angustia. Estos mecanismos de comprensión y solución serán cruciales en el desarrollo y crecimiento de los trabajadores y de la empresa en su conjunto.

1.3.2. Bases teóricas de la variable cultura organizacional

Teorías de la variable cultura organizacional

Teoría de la administración científica

Muñoz (2005), indicó que “su principal exponente fue Frederick Winslow Taylor (185 - 1915) considerado como el padre de la administración”. (p.22)

Según Drucker (1999, como se citó en Muñoz, 2005, p. 22), dice que la teoría de la administración científica:

Surgió como un medio para responder a los problemas de baja productividad de las organizaciones. Su principal aporte fue el de reemplazar los métodos empíricos de la producción por métodos científicos. Para ello puso énfasis en el estudio del trabajo y de su estandarización, [...] generó la revolución de la productividad del trabajador manual y con ello la distancia que existe entre los países desarrollados que aplicaron la teoría de Taylor y los países subdesarrollados que no lo aplicaron.

Es en realidad un gran aporte al concluir que dicha teoría tuvo que emplearse porque las empresas tuvieron que responder a los problemas de baja productividad de las organizaciones, además de reemplazar los métodos empíricos de producción por métodos científicos con un estudio de trabajo y su estandarización. Es importante entender primero el cómo en realidad empezó el inicio de las organizaciones, así para poder entender en qué realmente consiste la cultura organizacional.

Teoría clásica

Según Muñoz (2005), manifestó que:

Su principal exponente fue Henri Fayol (1841-1925). Esta teoría surge como una respuesta a la baja productividad de las organizaciones, concentrándose para ello en la estructura como el principal medio para lograr la eficiencia de las organizaciones. (p.23)

Por su parte, Chiavenato (1995), dijo que la teoría clásica tiene macro-enfoque porque “parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones,

departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas)". (p.102)

Asimismo, Muñoz (2005), dijo que:

Su principal aporte es haber establecido que el administrador es quien tiene la tarea de dirigir toda la organización, integrando el trabajo de las áreas funcionales de una empresa (función técnica, comercial, financiera, contable, seguridad), para lo cual debe utilizar las siguientes funciones a las que define como el acto de administrar:

Planear: "Visualizar el futuro y trazar el programa de acción". (Chiavenato,1995, p.104)

Organizar: "Construir tanto la estructura material como social de la empresa". (Chiavenato,1995, p.104)

Dirigir: "Guiar y orientar al personal". (Chiavenato,1995, p.104)

Coordinar: "Enlazar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos". (Chiavenato,1995, p.104)

Controlar: "Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas". (Chiavenato,1995, p.104)

Esta teoría se centra justamente en la estructura que posee toda organización y que cumple los requisitos organizativos de estructuración, en la que cada sector corresponde sus propias funciones, llámese el gerente, el administrador, etc. Estos elementos estructurales es importante entenderlo, porque son la parte organizativa en la que el líder y sus colaboradores tendrán en claro sus funciones y así podrán desarrollar mejor los trabajos a las que se han planteado.

Teoría neoclásica

Muñoz (2005), dijo que la teoría neoclásica "se desarrolló aproximadamente de 1925 a 1945. Para los neoclásicos la administración consistía en dirigir, coordinar y controlar todo esfuerzo humano colectivo para el logro de un objetivo común. El buen administrador debería realizar esta labor eficiente y eficazmente". (p.25)

Asimismo, la teoría neoclásica fue definida como un “sistema social con objetivos a alcanzar” (Chiavenato, 1995, p. 821)

Para Chiavenato (1995), las principales características de esta teoría son las siguientes:

Énfasis en la práctica de la administración. Entendida como el énfasis de la administración en la búsqueda de resultados concretos y palpables.

Reafirmación de los postulados clásicos.

Énfasis en los principios generales de la administración.

Énfasis en los objetivos, en los resultados, lo que significa que toda la organización existe no para sí misma si no para alcanzar objetivos y producir resultados.

Eclecticismo. A pesar de basarse mucho en la teoría clásica, recoge el contenido de casi todas las teorías anteriores. (p. 229)

Esta teoría principalmente recoge también algunos preceptos de la demás teorías. No obstante, la teoría neoclásica busca afianzar los objetivos en su conjunto que tiene la organización y los resultados concretos que tienen un mismo fin entre todos las que la integran.

Teoría de la burocracia

Según Muñoz (2005), manifestó que:

La teoría burocrática centrada en la estructura como principal variable de estudio aplicando el pensamiento del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) quien sostiene que las organizaciones necesitan de jerarquías y líneas de autoridad bien definidas expresadas con claridad en normas y reglamentos. Todo ello con el fin de que las operaciones de las organizaciones fueran predecibles. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos bien establecidos. (p.25)

Esta tesis es fundamental en la medida que sustenta que las organizaciones necesitan de jerarquías y líneas bien definidas,, que existean normas clarasy reglamentos que la sustenten, pára que así la organización esté bien estructurada.

Teoría estructuralista

Muñoz (2005), aseguró que la teoría estructuralista “se originó apartir de la influencia del estructuralismo en la ciencias sociales y la repercusión de estas en el estudio de las organizaciones. (p.26)

Por su parte, Chiavenato (1995) dijo que “el estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos, en relación con una totalidad”. (p.458)

Asimismo, Muñoz (2005), dijo que la teoría estructuralista “se preocupa por el todo por la relación de las partes con el todo, por la interdependencia entre las partes y por el valor que representa el todo que es mayor a la suma de las partes”. (p.26)

Esta teoría definitivamente parte desde una perspeciva estructural, por la cual vela por la interdependencia, el fenómeno de una totalidad, en la que el estudio principal será un todo y uno de la partes que la integran. Esta teoría (estructural) viene siendo asociada con el desarrollo de la estructura en común de las empresas, desarrollando asi los factores que componen dicha estructura, y estos componentes son la estructura y su organización bien constituida en cada sector.

Teoría de las relaciones humanas

Según Muñoz (2005), dijo que:

Su principal exponente fue Elton Mayo (1880-1949). Esta teoría surgió como una respuesta a la deshumanización de la administración y al

enfoque que considera que el trabajador es un elemento más de la producción no considerando el lado humano de éste.

Se sustentó en las investigaciones realizadas por Elton Mayo (1880-1949) en la Planta Hawthorne de la Western Electric Company, las que condujeron a descubrir que el dinero no es el único elemento que motivaba a las personas, sino que existían más variables a las que denominaron variables psicológicas y sociológicas.

En conclusión para esta nueva teoría la variable principal es el hombre, se trata de humanizar el trabajo, sustituyendo al hombre económico (que funciona sólo en base al dinero) por el hombre social (ser sociable por naturaleza, con sentimientos, deseos y temores) en su relación con la organización.

Para esta teoría la organización era concebida como un sistema social, como un conjunto de roles y debía funcionar en base al concepto de organización informal. Su contribución fue rescatar el aspecto humano de la administración. (p.23)

Es indubitable pensar que el ser humano es el motor de esta sociedad, en la que los trabajadores de una empresa u organización son los actores que conllevaran al propósito planteado. Esta teoría nos muestra un claro ejemplo que el trabajador (ser humano) está por encima del dinero, debido a que las empresas tienen que valorar más el aporte del conocimiento y habilidades del ser humano que por encima de la creación misma del dinero. Si pensaríamos lo contrario, entonces estaríamos cayendo en una deshumanización como manifiesta claramente la teoría.

Teoría del comportamiento

Según Muñoz (2005), dijo que:

Esta teoría pone énfasis en el estudio de las personas en su relación con el ambiente. Al igual que la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento reconoce la existencia de organización formal e informal.

Para explicar el comportamiento organizacional explica el comportamiento individual de las personas utilizando la motivación como un elemento fundamental. Estudia los diferentes estilos de administración. Consideran a la cooperación como un elemento fundamental de toda organización, lo que define el grado de contribución de toda persona al objetivo organizacional. (p.27)

Esta teoría se basa en la motivación y cooperación que tienen las personas al objetivo organizacional. Este comportamiento individual positivo sirve en el aporte organizacional, debido que los integrantes de toda una organización o empresa necesita con el perfil adecuado para su desarrollo y cumplir con los objetivos planteados. Sin estas actitudes no se podrían lograr las metas.

Teoría de los sistemas

Al respecto, Berrien (1968, como se citó en Muñoz, 2005, p.27), manifestó que la teoría de los sistemas se fundamenta en tres premisas “los sistemas existen dentro de otros sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura”.

Por su parte Johnson (1968, como se citó en Muñoz, 2005, p.27), definió sistema como “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; en grupo de unidades combinadas que forman en todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”.

Hablar de una organización y sus involucrados significa que están organizados y comprometidos con sus objetivos. Esa organización se manifiesta en un sistema en la que todos los involucrados se encuentra sometidos a la interdependencia e interactúan entre ellos; todo alrededor de una sistema constituido con objetivos claros.

Definiciones de la variable cultura organizacional

Para Rocher (1968, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 13), “son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva”.

Según Deal y Kennedy (1982, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 13), la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa”.

Por su parte, Allaire y Firsirotu (1984, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 13), dijeron que “es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores”.

Asimismo, Lemaitre (1984, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 13), manifestó que “es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa”.

Desphande y Webster (1989, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 13), indicaron que “es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización”.

Según Chiavenato (2007), afirmó que:

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura: Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El

modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (p.83)

Por su parte, Chiavenato (1999, como se citó en Chiavenato, 2007, p. 84), manifestó que “la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”

Reafirma Chiavenato, (1999, como se citó en chiavenato, 2007, p.84), que:

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores y actitudes, y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

Según Chiavenato (2007), manifestó que:

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización. (p. 85)

Chiavenato (2002), expresó que la cultura organizacional “equivale al modo de vida de la organización en todo sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc”. (p.142)

Trice y Beyer (1993, como se citó en Chiavenato, 2002), manifestaron que la cultura organizacional:

Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores y actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás. (p.143)

Schein (1992, como se cito en Chiavenato, 2002, p. 143), afirmó que:

Cultura organizacional es un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas. (p.143)

Jacques (1951, como se citó en Chiavenato, 2002, p.143), dijo que la cultura organizacional:

Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

Por su parte, Gómez y Balkin (2003), manifestaron que la cultura organizacional es “un sistema de valores compartidos, presunciones, creencias y normas que unen a los miembros de una organización”. (p.100)

Ritter (2008), definió cultura organizaconal como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (p.53)

Kotter (1985, como se citó en Ritter, 2008, p.53), la definió como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a los largo de los años”.

Para Barney (1986, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 13), la cultura organizacional es “el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos”.

"Valores que se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión". (Bonavia, Prado y García, 2010, p. 16)

La cultura organizacional son los rasgos definidos por sus integrantes respecto de sus valores, finalidades y objetivos a trazarse; también comparten habilidades, destrezas y creencias. Cabe resaltar que sin una cultura organizacional en una empresa u organización carecerá de instrumentaria para su realización y será difícil cumplir con sus objetivos. Esta gama de valores, objetivos y ayuda son el conglomerado que conjugan todos los aspectos individuales y colectivos que integran los colaboradores.

Dimensiones de la variable cultura organizacional

Consistencia

Denison (1998, como se citó en Arbaiza, 2014, p.27), manifestó que:

Se refiere al hecho de que una organización es efectiva si está bien integrada, desarrolla una buena coordinación de actividades, los valores perduran a lo largo del tiempo y los líderes son capaces de incorporar diversas alternativas para el manejo organizacional.

Estos factores como la coordinación, integración, acuerdo y la eficiencia de la organización está ligada al grado de interacción, si esta tiene mayor cohesión, mayor integración tendrá soluciones satisfactorias y cultivo de solidos valores, y los lineamientos a seguir serán consistentes.

Myers (2008), lo definió como "más influyente que una minoría que titubea es una minoría que se adhiere a su posición". (p.232)

Según Marín (2012), "si la persona se comporta igual o distintamente ante la misma situación en distintos momentos". (p. 80)

Son factores que implican el desarrollo de la consistencia.

Implicación

Denison (1998, como se citó en Arbaiza, 2014, p.26), refiere que:

Consisten en que las organizaciones efectivas otorgan poder e involucran a sus empleados en el desarrollo de la empresa. Trabajan en equipo, otorgan peso al desarrollo de capacidades y logran que los miembros se comprometan con su labor de tal manera que siente que son una pieza que, en alguna medida, contribuye a los logros de la organización.

Schnedider y Bertlett (1968, como se citó en Brunet,1987, p. 47), manifestaron que "esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros".

Según Moos e Insel (1974, como se citó en Brunet,1987, p. 49), mencionaron que "esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo".

Expósito y Moya (2005), lo definieron como "cuanto más se comprometa la persona en una posición, más tiende a mantener esa posición durante toda la

sección de interacción". (p. 128)

El factor de la implicancia en síntesis consiste en que el sujeto que está sometido a las reglas, normas y objetivos que corresponde a la organización de las personas en su conjunto se encuentran involucrados con sus trabajo.

Adaptabilidad

Denison (1998, como se citó en Arbaiza, 2014, p.26), manifestó que "se trata de organizaciones capaces de cambiar de acuerdo con las demandas del entorno. Las empresas adaptables efectúan acciones para enfrentar los desafíos que les ofrece el entorno y , de ser necesario, cambian".

Este cambio a que alude la adaptabilidad es importante, en el sentido de que la organización se encuentra en constante cambio, debido a que en todas las organizaciones sufren cambios ya sea estructural, así como funcional.

Palací (2005), lo definió como "los cambios tecnológicos y en el entorno que se producen en las organizaciones han traído consigo un cambio en los requerimientos de los empleados". (p. 168)

Aamodt (2010), lo definió como "los empleados prueban el nuevo sistema, aprenden como funciona y comienzan a hacer ajustes en la forma en que se desempeñan. Los empleados dedican mucha energía en esta etapa y a menudo pueden sentirse frustrados y enojados". (p. 517)

Esta afirmación se traduce en el cambio que sufren las organizaciones respecto de sus necesidades y en el que tendrán que ajustarse no sólo al conocimiento material, sino también al conocimiento tecnológico y científico, más aun si vivimos en un constante dinamismo social y empresarial.

Misión

Denison (1998, como se citó en Arbaiza, 2014, p.26), refirió que:

Las organizaciones con un buen desempeño tienen un propósito claro que explica a los trabajadores porqué se realiza el trabajo y cómo debe hacerse; es decir, define los objetivos estratégicos de la empresa y los procedimientos para quienes laboran orientándose hacia el futuro y logrando un compromiso por partes de los líderes y de los demás miembros.

Los propósito claros y las misiones cobran sentido cuando ejercen con buen desempeño sus aptitudes. La misión es un factor determinante en el proceso a concretarse en toda una organización.

Según Wechsler (1991, como se citó en Ritter, 2008, p.78), lo definió como:

Es el propósito que define el sentido y alcance de la empresa: ¿Dónde está?, ¿Dónde puede y dónde quiere estar?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál es nuestro ámbito?, ¿en qué negocio estamos hoy?, ¿en qué negocio queremos estar mañana?, ¿cómo logramos materializar nuestra visión? [...].

Estas preguntas tienen su base en las finalidades o propósitos que asume con responsabilidad la organización. Siempre es bueno que las organizaciones tengan claro estas preguntas para seguir los lineamientos planteados y que se consiga con la Misión impuesta en la organización.

Elementos de la variable cultura organizacional

Loya (2011), afirmó que:

Una cultura organizacional está formada fundamentalmente por seis elementos:

Jefes, origen y personalidad.

Empleados, origen y personalidad.

Normas y políticas aplicadas en la empresa.

Lenguaje específico usado en la empresa.

Valores o principios de la empresa.

Costumbres establecidas o creadas en la empresa. (p. 115)

Jefes, origen y personalidad

Los jefes influyen en la cultura de la organización de acuerdo con su manera de ser y pensar, en la organización su gobierno aporta maneras y tipos de comportamiento a su personal. Cuando el jefe que es amable muy paciente con sus clientes influye en sus empleados de modo que se ellos se comportan con amabilidad y paciencia, pero si el jefe es brusco en su trato su personal tendrá su mismo comportamiento. (Loya, 2011)

Sabemos que cada jefe cuenta con un origen y personalidad propia, en la que su política impuesta traerá repercusión en la organización y el grupo humano que la componen.

Empleados, origen y personalidad

La cultura es intrínseca a cada persona, es difícil describir tu propia cultura, esto resalta como parte de tu personalidad es decir en su manera de ser. Entonces el empleado manifiesta su cultura en sus costumbres. (Loya, 2011)

Definitivamente es difícil concebir una sola cultura en una organización tan

compleja en la que los colaboradores tienen diferentes culturas reflejadas en sus diferentes costumbres. Por ello, en la medida de lo posible se tendrá que interactuar entre los empleados o los trabajadores.

Normas y políticas aplicadas en la empresa:

Según Loya (2011), dijo que:

[...] las políticas y las normas son guías de comportamiento para todos en la empresa.

Algunos aspectos de estos incluso cambian la cultura de las familias . En el caso de los empleados que trabajan en empresas donde el orden y la limpieza están establecidas en las normas , ya sea por que el producto así lo demanda o por políticas empresariales , a través del tiempo los empleados llevan a sus hogares.

Cuando éstas se respetan y se aplican forman un comportamiento característico o distintivo de las personas en la empresa.

Ya que la cultura organizacional se crea en cualquier centro de trabajo, sin importar su rama, las normas y las políticas son determinantes para la formación de los estudiantes en las escuelas. De las normas y las políticas, las escuelas se distinguen por el comportamiento de sus maestros y estudiantes. (pp. 117 - 118)

En tal sentido la política y las normas dentro de una organización constituyen una guía en el comportamiento de las personas, estas políticas de comportamiento se vuelven en costumbres dentro de la empresa con la secuela de convertirse también en costumbre familiar del empleado, es decir las normas de comportamiento de tal o cual organización son trasladadas a su entorno familiar, así como también laboral. Esa es la repercusión de una Política constituida de una organización con reglas y costumbres definidas.

Lenguaje específico usado en la empresa

Según Loya (2011), manifestó que:

EL lenguaje se diferencia del idioma porque es una forma sistemática de comunicación con símbolos conocidos y acordados en significado por los comunicantes. Por tanto, en cada empresa se crea un lenguaje que va en función de lo que se hace y de que con quién se trata, clientes y proveedores. (p.118)

Por su parte, Olivares (1995, como se citó en Loya, 2011, p.118), manifestó que “el lenguaje ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización, lo cual puede ser benéfico o no si la cultura ha sido deteriorada o desviada de sus fines”.

En tal sentido, el lenguaje es sin duda el medio de comunicación racional e inteligente para el desarrollo de cada grupo social o empresa. Para ello, el lenguaje no será sencillo si no existe una buena comunicación entre los empleadores y trabajadores, creando así un ambiente óptimo, y, en consecuencia una cultura organizacional definido

Valores o principios de la empresa

Los principios de la organización están establecidos por la organización y fortalecidos por actitudes de los líderes, estos principios actualmente van en la misión y visión de las empresas. Los líderes deben fomentar el comportamiento pertinente para mantener la unidad. (Loya, 2011)

Toda organización debe poseer principios básicos y los valores definidos para el desarrollo de sus fines, misiones y visiones. Si por tanto, carece de esos principios, entonces no desarrollará de forma óptima sus proyectos con que dio inicio su proyecto.

Costumbres establecidas o creadas en la empresa

Loya (2011), dijo que:

Las costumbres de los empleados y jefes que son de lugares distintos, y sobre todo remotos, llegan a formar parte de las costumbres de los empleados de la empresa.

Pero las costumbres que se crean en la empresa son parte y conforman la cultura organizacional, las costumbres provienen generalmente de creencias, pero pueden ocurrir de acciones espontáneas que se quedan y se vuelven costumbres.

Algunos ejemplos son: el festejo de cumpleaños u onomásticos de los empleados, celebraciones de fechas significativas para la organización, reuniones de trabajo al iniciar el día, trato a los jefes, apoyo a los empleados en problemas, apoyo a organizaciones o eventos de caridad, beneficencia o solidaridad y otras no muy agradables que no vale la pena mencionar, pero que seguramente usted ha visto. (p. 119)

En tal sentido, ciertas costumbres de empleados y de líderes en la empresa conforman la cultura organizacional, las costumbres continuamente deben cambiar, es decir, no es estático pro se consideran que son importantes porque aportan a una cultura organizacional con sólidos compromisos.

Componentes de la variable cultura organizacional

Según Rodríguez (2004, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 14), los componenetes de la cultura organizacional son:

Mitos: están asociados con hechos o historias a manera de metáforas creadas a lo largo de la existencia de la empresa por los fundadores, con un significado simbólico, que se materializa por medio del rito.

Creencias y Tradiciones: son las maneras como los empleados resuelven

cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflicto cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas.

Símbolos: son señales que han servido para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, testigos, papel del gerente, palabras, gestos, cuadros u objetos; los cuales pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.

Ritos: son actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas empresariales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa. Las ceremonias al ingresar un nuevo empleado, la celebración de cumpleaños, los almuerzos de trabajo, por ejemplo, son rituales seguidos por muchas organizaciones sin que para ello tengan una explicación racional y sin cuestionamiento alguno.

Héroes: son modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolos.

Tejido cultural: Son jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de la organización para reforzar valores, obtener información, establecer camaradería, etc.

Esta gama de elementos que contribuyen a una cultura organizacional más sólida, no es otra cosa que el comportamiento de cada uno de los trabajadores que lo integran en sus diferentes ámbitos, no importando que tipo de liderazgo se estila en cada grupo humano, el detalle resulta en la contribución de cada integrante respecto de la contribución de la misma y sus componentes que la conforman.

Por su parte Schein (1992, como se citó en Chiavenato, 2002, pp.144 - 145)

manifestó sobre los componentes de la cultura organizacional que:

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefacto son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Cuando se recorren las oficinas de una organización, se puede notar como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan y que es importante y pertinente para ellas. Los artefactos son todos los elementos o eventos que nos pueden indicar visual o auditivamente, como es la cultura de la organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.

Valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización. En Dupont muchos de los procedimientos y productos son resultado de los valores atribuidos a seguridad. La organización fue creada por un fabricante de pólvora para armas y no es ninguna sorpresa que haya buscado realizar ese trabajo con tal seguridad a través de los nuevos miembros que ingresaban en el negocio. Los valores de seguridad son los rasgos fuertes de la cultura de DuPont desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.

Presupuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera halados.

Estos elementos y la historia que nos describe apoyada en casos concretos atribuye fundamentalmente en la organización en la que se sustenta en las

percepciones, valores y los presupuestos básicos que debe tener una cultura organizacional, en base a las costumbres de la organización.

Características de la variable cultura organizacional

Según Robbins (1987, como se citó en Ritter, 2008, pp.58 - 59), señaló que:

Le asigna a toda organización institucionalizada siete características, las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura:

Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

Estructura: La cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

Identidad: La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

Desempeño-premio: El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumento salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

Tolerancia del conflicto: El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupo de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

Tolerancia al riesgo: El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Estas características como la estructura, el apoyo, la identidad y el desempeño - premio guardan relación en la composición de una cultura organizacional llena de valores y principios al buen desempeño de su líder y sus colaboradores, se muestra un ambiente más adecuado al desarrollo en la que apuntan o tratan de llegar, es decir, sus propósitos y misiones definidos.

Aspectos de la variable cultura organizacional

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

La uniformidad cultural, la fuerza de la cultura organizacional, el grado de formalización y el grado con el cual la cultura organizacional difiere de la cultura nacional varían de una empresa a otra y determinan la intensidad con que la cultura de una organización influye en sus empleados. (p. 106)

En tal sentido, los aspectos de la cultura organizacional son los siguientes:

Uniformidad frente a heterogeneidad cultural

Gómez y Balkin (2003), dijeron que:

Las empresas difieren en el grado con que una cultura uniforme impregna a toda la organización. [...] la uniformidad o la heterogeneidad no son buenos y a las en términos absolutos. Así, cuando las partes o divisiones de la empresa son muy autónomas y poseen estrategias diferentes para sus propios productos o servicios, tiene sentido el que cada división posea una cultura diferente. Por otra parte, tener diferentes subculturas puede ser un problema para aquellas empresas donde todas sus unidades son interdependientes y los empleados necesitan trabajar estrechamente unidos para poder implantar eficazmente la estrategia corporativa. (p.106)

La uniformidad en la cultura organizacional no siempre se puede dar, debido a que carecen de comunicación la organización en su conjunto, o en su defecto existe una buena comunicación, pero sus ideales son extremas que llevan consigo un autoritarismo. Para ello, debe existir una uniformidad en la medida de lo posible, ya que es peligroso si existen diferentes subculturas en la que podría llevar consigo problemas en la organización.

Culturas fuertes frente a culturas débiles

Gómez y Balkin (2003), dijeron que:

Una cultura fuerte presiona a las personas para que hagan aquello que la organización quiere sin tanta dependencia de mecanismos de control formales como la supervisión estrecha, la jerarquía o las reglas y procedimientos. También puede incrementar el nivel de motivación intrínseca de los empleados porque estos se esforzarán en hacer las cosas correctamente. Por otro lado, una cultura fuerte puede convertirse en un lastre si supone una barrera a la necesaria adaptación en entornos que cambian con gran rapidez, haciendo que algunos grupos de empleados se sientan inoportunos o desplazados, o haciendo imposible que la empresa pueda trabajar en colaboración con otras empresas. (p.107)

La formalidad significa orden, y si una cultura fuerte carece de formalidad puede conllevar un desorden, porque en realidad sí debe de importar los mecanismos de control necesarios. Puede que de forma intrínseca aumente la motivación de los empleadores, pero si no siguen con los lineamientos y las formalidades que conlleva la organización de una empresa, será en vano los objetivos planteados. Es indispensable que el empleado no sea un robot, si no también que conozca sus deberes primordiales para que también se sienta importante dentro de la organización.

Cultura frente a formalización

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

De muy diversas maneras y en diferentes grados, la cultura puede sustituir a determinados sistemas formales de control y toma de decisiones, tales como la estructura organizacional, las normas y procedimientos, las políticas y la supervisión directa. Poseer un destino y objetivos comunes y

compartir significados hace que sea menos necesario crear mecanismos que aseguren la obediencia, la disciplina, el orden y la coordinación. En la medida en que la cultura organizacional incremente la confianza entre los empleados, reducirá la necesidad de normas y procedimientos escritos para ejercer el control del comportamiento de los individuos. (p.107)

La cultura y la formalización son dos elementos que son importantes dentro de una organización; no obstante no será crucial la formalización si los empleados poseen suficiente confianza con sus jefes, tratándose del buen desempeño que realizan día a día, ya que dicha confianza se ganaron porque justamente sus labores son óptimas y eficientes. Pero, sin embargo no debe entenderse que estos elementos no se necesitan, al contrario la cultura y la formalización dentro de una organización traerá cierto margen de orden en la política interna de cada empresa.

Cultura organizacional frente a cultura nacional:

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

Las organizaciones usan procesos de selección y socialización de los empleados para desarrollar una cultura que difiere de forma significativa de la cultura nacional. [...] En la mayoría de los Países suelen darse numerosas diferencias internas en la mano de obra y por eso la mayor parte de los aspectos culturales suele coincidir en casi todos ellos. (p.107)

Este arraigamiento cultural y realista entre la cultura nacional y una cultura organizacional se ven reflejados a raíz que las numerosas necesidades difiere de forma significativa. En realidad es el claro reflejo de las costumbres, necesidades y deseos de una cultura organizacional que en resumida cuenta emplean los integrantes de la organización traídos de la una cultura propiamente nacional.

Tipos de la variable cultura organizacional

Gómez y Balkin (2003), indicaron que:

Siguiendo a un experto en liderazgo como es Jeffrey Sonnenfeld, hay cuatro tipos de cultura organizacional: la cultura equipo de Beisbol, La cultura Club La cultura académica y la cultura Fortaleza. Cada tipo necesita a una clase de empleados determinada, pues un buen ajuste facilita el desempeño de las personas en el trabajo y determinará si estas progresarán o no en la empresa. (p.107)

Los tipos de cultura organizacional son los siguientes:

La cultura equipo de béisbol

Según Gómez y Balkin (2003), la cultura de beisbol es:

Tipo de cultura corporativa muy competitiva, dinámica y de alto riesgo. Son típicas de organizaciones en ambientes rápidamente cambiantes, con ciclos de vida de productos muy cortos, donde hay que tomar decisiones de alto riesgo y dependen de innovaciones continuas para sobrevivir. (p.107)

Las decisiones rápidas son cruciales en este tipo de culturas, se cataloga como dinámico y de alto riesgo y dependen de las innovaciones que hagan para su subsistencia.

La cultura club

Para Gómez y Balkin (2003), la cultura club es:

Un tipo de cultura organizacional que hace incapie en la lealtad de las

personas, el compromiso de los individuos para con una organización, la necesidad de encajar dentro del grupo y recompensar a las personas con la seguridad en el empleo, promoción desde dentro y un ascenso lento en la organización. (p.108)

Este tipo de cultura se organiza por el compromiso que tienen los individuos en ganar adeptos y encajar dentro del grupo para que así de forma paulatina sufran un ascenso lento en la organización.

La cultura académica

Por su parte, Gómez y Balkin (2003), manifestaron que la cultura académica es:

Un tipo de cultura de la organización que busca la contratación de personas especializadas con dominio técnico que se limitarán a desempeñar un conjunto de trabajos dentro de una función particular y serán recompensados a largo plazo subiendo peldaños lentamente en su carrera dentro de la organización. (p. 108)

Este modelo nos explica que las personas que se encuentren a cargo dentro de la organización sean personas especializadas que desempeñan un conjunto de trabajos que a largo plazo serán recompensados.

La cultura fortaleza

Gómez y Balkin (2003), dijeron que la cultura fortaleza es una “cultura de una organización donde el objetivo principal es sobrevivir y defenderse de problemas del negocio, incluido el declive económico y los competidores hostiles”. (p.108)

La sobrevivencia en este modelo es crucial, debido a que este es su principal defensa cuando existan problemas económicos dentro de la organización y los competidores actúen de mala fe o sean hostiles. Los integrantes se encuentran preparados para estos problemas.

Funciones de la variable cultura organizacional

Ritter (2008), manifestó que:

La cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación la motivación.

La identificación: Es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la "personalidad de la organización". Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.

La integración: La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

La coordinación: Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes-

Motivación: Es la función del "just do it". La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc. (pp. 56 - 57 - 58)

Las funciones de una cultura organizacional son la identificación, la

integración, la coordinación la motivación. Estos elementos de suma importancia darán sentido a las funciones específicas con que se han preparado la organización en su conjunto, más aun si sus objetivos planteados son claros, la motivación se encuentra al tope, están coordinados y se integran de forma constante. Estos rendirá sus frutos si seguimos estos lineamientos.

Gómez y Balkin (2003), dijeron que:

La cultura de la organización ayuda a conseguir los objetivos de la misma de muy diversas maneras. Entre las más importantes podemos mencionar: el control social de los empleados, la estabilidad, la socialización de los empleados, la de servir de apoyo a la implantación de la estrategia de la empresa. (pp. 101 - 102)

Control social de los empleados

Para Gómez y Balkin (2003):

Las organizaciones desarrollan formas racionales de coordinar y controlar a sus empleados. Ellos definen los puestos de trabajo y escriben las descripciones de los mismos; crean niveles verticales y sus relaciones de autoridad y supervisión; dibujan el organigrama; establecen departamentos, unidades de negocio y divisiones; crean programas de trabajo, etc. Pero, pese a lo anterior ninguna empresa funciona eficazmente a menos que sus empleados decidan comportarse de la forma que la empresa desea.

La cultura organizacional puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos formales de control. A la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajan en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. (p.102)

Una empresa sin una cultura de organización es como si existiera un trabajo sin orden, en donde que todos hacen su trabajo de forma independiente y sin supervisión alguna. Se ha demostrado que el trabajo en conjunto hace la fuerza para llegar a los propósitos previsto por la organización.

Estabilidad

Según Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. [...] la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar. La cultura puede suavizar o reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por productos que se vuelven obsoletos en cuestión de meses, por los cambios repentinos de equipo de trabajo y supervisor y, sobre todo, por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo. Esta función de continuidad que proporciona la cultura organizacional se ha convertido en una de las más valiosas de este nuevo milenio, sobre todo debido al incremento tan rápido del ritmo de cambio al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones. (p. 102)

La estabilidad es un factor preponderante en la subsistencia de la organización, debido a que es un reto mantener una empresa u organización debidamente constituida y eso se alcanza con el esfuerzo y el logro de la comunidad organizativa y una cultura organizacional definida.

Socialización

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

La cultura enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de

la organización como propios de los individuos se le denomina socialización. (p. 102)

Además, Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

La socialización es un proceso que opera en tres etapas. La primera etapa, denominada previa a la llegada, incluye los valores, las actitudes, y la manera de enfocar las cosas y las expectativas que los empleados aportan a la organización cuando son contratados por primera vez. [...]Una vez que ha entrado en la organización, el empleado pasa a la etapa de encuentro. Llegado a este punto el individuo empieza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa en la que se encuentra con la realidad. En la medida en la que haya discrepancias entre expectativas culturales y realidad, el empleado será inducido para que ajuste los más posible sus valores y pautas de comportamiento a aquellos de la organización en la que se encuentra durante la etapa de metamorfosis. (pp.102 - 103)

La socialización es quizá el inicio de la construcción de una organización, en la que los participantes, colaboradores, trabajadores y líderes transferirán y expresarán sus valores y virtudes para así poder crear un grupo humano y una cultura organizacional definido.

Implementación de la estrategia organizacional

Gómez y Balkin (2003), manifestaron que:

La cultura organizacional puede contribuir al rendimiento de la empresa en la medida en la que apoye tanto la implementación de su estrategia como los cambios necesarios de la misma. En otras palabras, si la estrategia y la cultura de la empresa se refuerzan mutuamente, los empleados encontrarán natural su compromiso con la estrategia. Sus valores y normas compartidos facilitarán que las personas se unan en torno a la estrategia

elegida. (p.103)

1.4. Justificación

La finalidad del estudio es conocer la relación entre las variables de investigación: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 y determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

El presente estudio proporcionará información valiosa que permitirá diagnosticar los posibles problemas que puedan existir dentro de las instituciones educativas, dando la oportunidad de intervenir para dar soluciones efectivas, formulando propuestas innovadoras que fortalezcan los aspectos positivos de la Institución Educativa y de esta manera ayuden a mejorar el trabajo educativo que realizan los docentes día a día en su institución educativa, fomentando de esta manera a que todo el personal docente se integre bajo los objetivos que persigue la organización, formen y trabajen en equipo, se interrelaciones, etc: para que el trabajo sea más fácil, satisfactorio y placentero.

1.4.1. Justificación Teórica

El trabajo de investigación es de gran importancia debido a que existen problemas que se ocasionan cuando no hay un buen liderazgo directivo y por ende una cultura organizacional. En tal sentido, el estudio proporcionará un sinnúmero de bases teóricas respecto a la variable liderazgo y cultura organizacional, que serán de mucha utilidad para comprender mejor el estado en que se encuentran las instituciones educativa con respecto al liderazgo directivo y cultura organizacional.

1.4.2. Justificación Metodológica

Las técnicas y procedimientos utilizados en el estudio; tienen validez y confiabilidad comprobada y pueden ser utilizados como elementos estandarizados en otros trabajos de investigación.

1.4.3. Justificación Práctica

El presente estudio se justifica porque brinda aportes referentes a las variables liderazgo y cultura organizacional. Asimismo, la información presentada es de mucha importancia debido a que será un aporte para diagnosticar problemas que puedan estar generando cambios negativos en las instituciones educativas y a partir de ello plantear estrategias que ayuden al mejoramiento del liderazgo directivo y la cultura organizacional en las instituciones educativas.

1.5. Problemas de investigación

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015?

¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015?

¿Cómo se relaciona el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015?

1.6. Hipótesis de investigación

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

El liderazgo transaccional se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

El liderazgo correctivo/evitador se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

1.7. Objetivos de investigación

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

Determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

2.1.1. Definición conceptual

Variable 1: Liderazgo directivo

Avolio (1999, como se citó en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2009, p. 17), manifestó que “son visionarios y entusiastas, proyectando efectos extraordinarios sobre sus seguidores”.

Variable 2: Cultura organizacional

"Valores que se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión". (Bonavia, Prado y García, 2010, p. 16)

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala | Niveles y rangos de la V1 | Niveles y rangos de las dimensiones |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|--|--|
| Liderazgo transformacional | • Influencia idealizada | 6,14,23,34, | Likert Nunca = 0 Rara vez = 1 A veces = 2 A menudo = 3 Frecuente mente = 4 | Pésimo [0-109] Regular [110-218] Bueno [219-328] | Pésimo [0-64] Regular [65-128] Bueno [129-192] |
| | conductual | 46,57,61,71,10, 18, | | | |
| | • Influencia idealizada | 21, 25, 47, 58, 80, | | | |
| | atribuida | 9,13,26,36, | | | |
| | • Motivación inspiracional | 48,59,72,81,2,8,30,32,49,60, | | | |
| | • Estimulación intelectual | 69,73,37,40,43,45,56,68,39, | | | |
| | • Efectividad | 42,44,55, | | | |
| Liderazgo transaccional | • Esfuerzo extra | 67,79,38,41,70,76 y 82 | | | |
| | • Satisfacción | | | | |
| | • Consideración individualizada. | 15,19,29,31,50,62,74,77,1,1 | | | |
| Liderazgo transaccional | • Recompensa contingente | 1,16,35,51,63,4,22, | | | |
| | • Dirección por excepción active | 24,27,52 y 64 | | | |
| Liderazgo correctivo/evitador | • Dirección por excepción pasiva | 3,12,17,20,53,65,5,7,28,33,54, | | | |
| | • Laissez-Faire | 66,75 y 78 | | | |
| | | | | | |

Nota: Tomado de Bass y Avolio (2000), y adaptado por Vega y Zavala (2004).

Tabla 2.

Operacionalización de la variable: Cultura organizacional

| Dimensiones | Indicador | Ítems | Escala | Niveles y rangos de la V2 | Niveles y rangos de las dimensiones | |
|---------------|---|--------------|--------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Implicación | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Trabajo en equipo • Desarrollo de capacidades | Del 1 al 15 | | | Pésimo [15-35] | |
| | | | | | Regular [36-55] | |
| | | | | | Bueno [56-75] | |
| Consistencia | <ul style="list-style-type: none"> • Valores centrales • Acuerdo • Coordinación e integración | Del 16 al 30 | Likert | | Pésimo [15-35] | |
| | | | | Completamente en desacuerdo = 1 | Pésimo [60-140] | Regular [36-55] |
| | | | | En desacuerdo = 2 | Regular [141-220] | Bueno [56-75] |
| Adaptabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cambio • Orientación al cliente • Aprendizaje organizativo | Del 31 al 45 | | | Pésimo [15-35] | |
| | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 | Bueno [221-300] | Regular [36-55] |
| | | | | De acuerdo = 4 | | Bueno [56-75] |
| Misión | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y propósitos estratégicos • Metas y objetivos • Visión | Del 46 al 60 | | | Pésimo [15-35] | |
| | | | | Completamente de acuerdo = 5 | | Regular [36-55] |
| | | | | | | Bueno [56-75] |

Nota: Tomado de Bonavia, Prado y García (2010).

2.3. Metodología

El método de investigación científica utilizado en la presente investigación, es el método hipotético - deductivo, porque permite probar las hipótesis.

Según Bernal (2010), el método hipotético - deductivo "consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos". (p. 60)

2.4. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo Aplicada porque se utilizó conocimientos teóricos de la administración, para realizar transformaciones, cambios en el objeto de estudio, es decir en el contexto educacional.

Según Carrasco (2009), la investigación aplicada "se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad". (p. 43)

2.5. Diseño

En la presente investigación el diseño es el descriptivo correlacional, porque busca el grado de relación que existe entre dos variables v_1 y v_2 , para su respectiva descripción.

Al respecto, Sanchez y Reyes (2009), manifestaron que el diseño descriptivo correlacional "se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o mas variables de interés en un misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados". (p. 105)

El esquema del diseño descriptivo correlacional es el siguiente:

Donde:

M : Muestra de estudio

V1 : Liderazgo Directivo

V2 : Cultura organizacional

r : Correlación

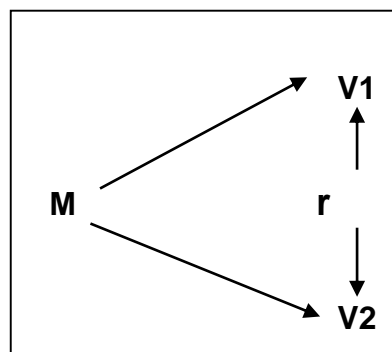


Figura 1. Esquema del diseño de investigación correlacional.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

Jany (1994, como se citó en Bernal, 2010, p. 160), definió la población como “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.

Para la presente investigación, la población estuvo conformada por 175 docentes pertenecientes a seis Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

Tabla 3.

Población de docentes de Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

| N° | INSTITUCIÓN EDUCATIVA | NIVEL | CANTIDAD DE DOCENTES |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| 1 | Cristo Morado | Secundaria | 15 |
| 2 | Virgen de la Medalla | Inicial | 10 |
| 3 | Micaela Bastidas | Primaria y secundaria | 41 |
| 4 | Hiraoka Shiyotero | Primaria | 08 |
| 5 | Palmas Reales | Secundaria | 39 |
| 6 | Cesar Vallejo | Primaria | 62 |
| Total de docentes: | | | 175 |

Nota: Tomado de la UGEL 2, del distrito de Los Olivos.

2.6.2. Muestra

Bernal (2010), mencionó que la muestra "es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio". (p. 161)

Por lo tanto, la muestra estuvo representada por 126 docentes pertenecientes a seis Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 – 2015.

Tabla 4.

Muestra proporcional de docentes de Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 – 2015.

| N° | INSTITUCIÓN EDUCATIVA | NIVEL | CANTIDAD DE DOCENTES |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| 1 | Cristo Morado | Secundaria | 11 |
| 2 | Virgen de la Medalla | Inicial | 07 |
| 3 | Micaela Bastidas | Primaria y secundaria | 30 |
| 4 | Hiraoka Shiyotero | Primaria | 06 |
| 5 | Palmas Reales | Secundaria | 28 |
| 6 | Cesar Vallejo | Primaria | 44 |
| Total de docentes: | | | 126 |

Nota: Elaboración propia.

2.6.3. Muestreo

La muestra seleccionada de 126 docentes pertenecientes a seis Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; fue elegido mediante muestreo probabilístico estratificado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el muestreo probabilístico estratificado es un "muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento". (p. 180)

Tabla 5.

Muestreo probabilístico estratificado

| Nro | IIEE | Nº DE docentes | % | muestra |
|-------------|----------------------|----------------|--------|---------|
| 1 | Cristo Morado. | 15 | 8.57% | 11 |
| 2 | Virgen de la Medalla | 10 | 5.71% | 7 |
| 3 | Micaela Bastidas | 41 | 23.43% | 30 |
| 4 | Hiraoka Shiyotero | 08 | 4.57% | 06 |
| 5 | Palmas Reales | 39 | 22.42% | 28 |
| 6 | Cesar Vallejo. | 62 | 35.42% | 44 |
| TOTAL : 213 | | 175 | | 126 |

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6.

Fórmula del muestreo probabilístico estratificado

| | |
|-------------------------------|------|
| Proporción P = | 0.05 |
| Nivel de confianza α = | 0.96 |
| E = | 0.02 |
| VALORES CALCULADOS | |
| q = 1-P= | 0.96 |
| Z α Bilateral = | 1.96 |
| Z α Unilateral = | 1.64 |
| N ₀ bi = | 456 |
| TAMAÑO DE MUESTRA MINIMO | |
| Test Bilateral | |
| Tamaño de muestra n = | |
| 126 | |

Nota: Elaboración propia.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Existen diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos, por lo que se tuvo que optar por la técnica más apropiada para la investigación, la cual fue la encuesta y como instrumento el cuestionario.

2.7.1. Descripción de las técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada en la investigación para la recolección de los datos es la encuesta.

Según Carrasco (2009), la encuesta es "una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo". (p. 314)

2.7.2. Descripción de los instrumentos

En la presente investigación se utilizó el cuestionario como instrumento para medir las variables y recabar los datos provenientes de los docentes de las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

Según Bernal (2010), "el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación". (p. 250)

Para el recojo de información se utilizaron dos cuestionarios, los cuales están medidos en escala de likert. El primer instrumento para medir la variable Liderazgo directivo consta de 82 ítems y el segundo instrumento para medir la variable cultura organizacional comprende 60 ítems.

Ficha técnica del cuestionario liderazgo directivo

| | | |
|------------------------|---|---|
| Nombre del instrumento | : | Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) |
| Autor | : | Construido por Bass y Avolio (2000) y adaptado por Gregorio Sánchez Arango (2015). |
| Procedencia | : | Lima - Perú |
| Duración | : | Aproximadamente de 15 a 20 minutos. |
| Aplicación | : | Individual |
| Objetivo | : | La encuesta tiene por finalidad recoger información acerca de cómo perciben los docentes el liderazgo del director en instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; objeto de estudio. |
| Descripción | : | La escala consta de 82 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo likert, y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas, como: Nunca (0), rara vez (1), a veces (2), a menudo (3) y frecuentemente (4). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, marcando con un aspa (X). |
| Estructura | : | Las dimensiones que evalúa la encuesta son: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador. |

Ficha técnica del cuestionario de Cultura Organizacional

| | | |
|------------------------|---|--|
| Nombre del instrumento | : | Instrumento de cultura organizacional de Denison, denominado: "Denison Organizational Culture Survey" (DOCS) |
| Autor | : | Denison, D. R. y Neale, W. (2000) y adaptado por Gregorio Sánchez Arango (2015). |
| Procedencia | : | Lima - Perú |
| Duración | : | Aproximadamente de 15 a 20 minutos. |

| | |
|-------------|--|
| Aplicación | : Individual |
| Objetivo | : La encuesta tiene por finalidad recoger información acerca de cómo perciben los docentes la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02; objeto de estudio. |
| Descripción | : La escala consta de 60 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo likert, y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas, como: completamente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y completamente de acuerdo (5). Asimismo, el encuestado debe marcar una sola respuesta, marcando con un aspa (X). |
| Estructura | : Las dimensiones que evalúa la encuesta son: consistencia, implicancia, adaptabilidad y misión. |

2.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Bernal (2010), manifestó que "toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez".

Al respecto, los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron validados por expertos y pasaron la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach para determinar el grado de confiabilidad de cada instrumento.

Validación de los instrumentos

Los cuestionarios utilizados en la investigación fueron instrumentos estandarizados y adaptados a nuestra realidad educativa. Cada instrumento fue sujeto a la evaluación de juicio de expertos para ser validados.

Validez del cuestionario liderazgo directivo

El cuestionario acerca del liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015, fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por docentes de reconocida trayectoria, entre Magister y Doctores que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo; quienes informaron que se encontraban de acuerdo con la estructura del instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra de estudio, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.

Tabla de validación según juicio de expertos del instrumento liderazgo directivo

| N° | Expertos | Criterio de evaluación | | | |
|----|--------------------------------------|------------------------|------------|----------|-----------|
| | | Pertinencia | Relevancia | Claridad | Opinión |
| 1 | Mgtr. Fernando Nolazco | SÍ | SÍ | SÍ | Aplicable |
| 2 | Mgtr. Ana Isabel Aldazabal Contreras | SÍ | SÍ | SÍ | Aplicable |
| 3 | Dr. Jesús Hugo Montes de Oca Serpa | SÍ | SÍ | SÍ | Aplicable |

Nota: Elaboración propia en base a los datos del certificado de validez.

En la tabla 7 se muestran los resultados obtenidos de la suficiencia y aplicabilidad del instrumento sometido a la evaluación de juicio de expertos. En la cual los expertos concluyeron que los ítems del instrumento son suficientes para medir las dimensiones de las variables y recomendaron su aplicación.

Validez del cuestionario cultura organizacional

El cuestionario que mide la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015, fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por docentes de reconocida trayectoria, entre Magister y Doctores que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo; quienes informaron que se encontraban de acuerdo con la estructura del

instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, la cual se muestra en la tabla 8.

Tabla 8.

Tabla de validación según juicio de expertos del instrumento cultura organizacional

| N° | Expertos | Criterio de evaluación | | | |
|----|--------------------------------------|------------------------|------------|----------|-----------|
| | | Pertinencia | Relevancia | Claridad | Opinión |
| 1 | Mgtr. Fernando Nolazco | SÍ | SÍ | SÍ | Aplicable |
| 2 | Mgtr. Ana Isabel Aldazabal Contreras | SÍ | SÍ | SÍ | Aplicable |
| 3 | Dr. Jesús Hugo Montes de Oca Serpa | SÍ | SÍ | SÍ | Aplicable |

Nota: Elaboración propia en base a los datos del certificado de validez.

En la tabla 8 se muestran los resultados obtenidos de la suficiencia y aplicabilidad del instrumento sometido a la evaluación de juicio de expertos. En la cual los expertos concluyeron que los ítems del instrumento son suficientes para medir las dimensiones de las variables y recomendaron su aplicación.

Confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández y otros (1999, como se citó en Carrasco, 2009, p. 340), manifestaron que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados".

En tal sentido para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se realizó la prueba piloto a 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar, donde se aplicaron los cuestionarios de liderazgo directivo y cultura organizacional, para luego ser sometidos a un proceso de análisis estadístico.

a. Confiabilidad del instrumento de liderazgo directivo

Para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, debido a que los ítems del instrumento liderazgo directivo están medidos en escala de Likert. Siendo la fórmula estadística la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

El resultado arrojado por el coeficiente de Alfa de Cronbach luego de aplicar el instrumento (cuestionario) fue de 0.973, lo cual indica que el instrumento tiene una fuerte confiabilidad.

Tabla 9.

Valor Alfa de Cronbach para liderazgo directivo

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,973 | 82 |

Según la tabla 9, el valor de Alfa de Cronbach es de 0.973 para la variable liderazgo directivo, lo cual indica que el cuestionario tiene una alta confiabilidad.

b. Confiabilidad del instrumento de cultura organizacional

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba

estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, debido a que los ítems del instrumento están medidos en escala de likert.

Luego de aplicada la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach para la variable cultura organizacional, se obtuvo un valor de 0.969, lo cual indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

Tabla 10.

Valor Alfa de Cronbach para cultura organizacional

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,969 | 60 |

Según la tabla 10, el valor de Alfa de Cronbach es de 0.969 para la variable cultura organizacional, lo cual indica que el cuestionario tiene una alta confiabilidad.

2.8. Métodos de análisis de datos

Una vez recogido los datos de la investigación se pasó a basearlos en una matriz para el respectivo análisis estadístico. Posteriormente los resultados se tabularon y organizaron para ser presentados en tablas y figuras, que posteriormente fueron interpretados y explicados. Para el análisis respectivo nos valimos del programa SPSS 21 para analizar los datos. Finalmente, se realizó la contrastación de las hipótesis, analizando los datos mediante el estadístico de correlación de Spearman para obtener el valor del coeficiente de cada hipótesis.

Para la contrastación de hipótesis y determinar la correlación entre las variables se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, siendo su formula la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman
 d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)
 n = Número de datos

2.9. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación asume como aspecto ético la confidencialidad de toda la información que el docente expresó con sus opiniones al participar del llenado de las encuestas que sirvieron de ayuda importante para el desarrollo exitoso de la investigación, con la finalidad de evitar problemas contra los docentes que expresaron sus opiniones respecto al liderazgo directivo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

Además, se contó con la autorización de los directores de las seis instituciones educativas para aplicar las encuestas en las respectivas instituciones educativas.

III.- RESULTADOS

3.1. Descripción de la variable Liderazgo Directivo

3.1.1. Descripción de los niveles de la dimensión 1: Liderazgo Transformacional

En la tabla 1 y figura 1 se presentan los niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 2,4% indicó que es pésimo, el 44,4% indicó que es regular y el 53,2% indicó que es bueno.

Tabla 11.

Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos

| Nivel | F | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 3 | 2 |
| Regular | 56 | 45 |
| Bueno | 67 | 53 |
| Total | 126 | 100 |

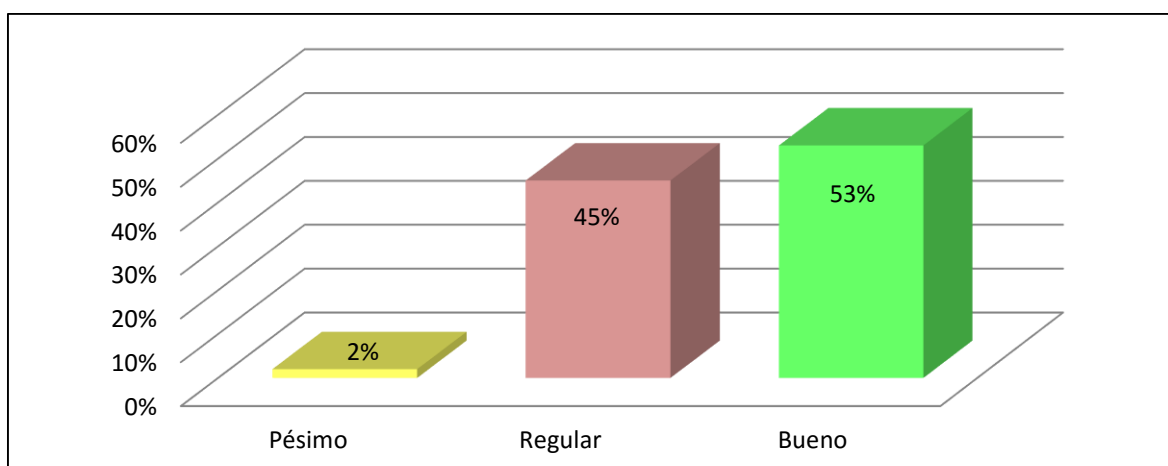


Figura 2. Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 1: Liderazgo Transformacional.

En la tabla 2 y figura 2 se presentan los niveles de la dimensión Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Micaela Bastidas obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 7%, a

diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 80 % , a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Hiraoka Shiyotero fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 83% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 12.

Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|---|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 2 | 18 | 9 | 82 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | 2 | 29 | 5 | 71 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 2 | 7 | 24 | 80 | 4 | 13 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 1 | 17 | 5 | 83 | 6 | 100 |
| Palmas Reales | - | - | 10 | 36 | 18 | 64 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 1 | 2 | 17 | 39 | 26 | 59 | 44 | 100 |

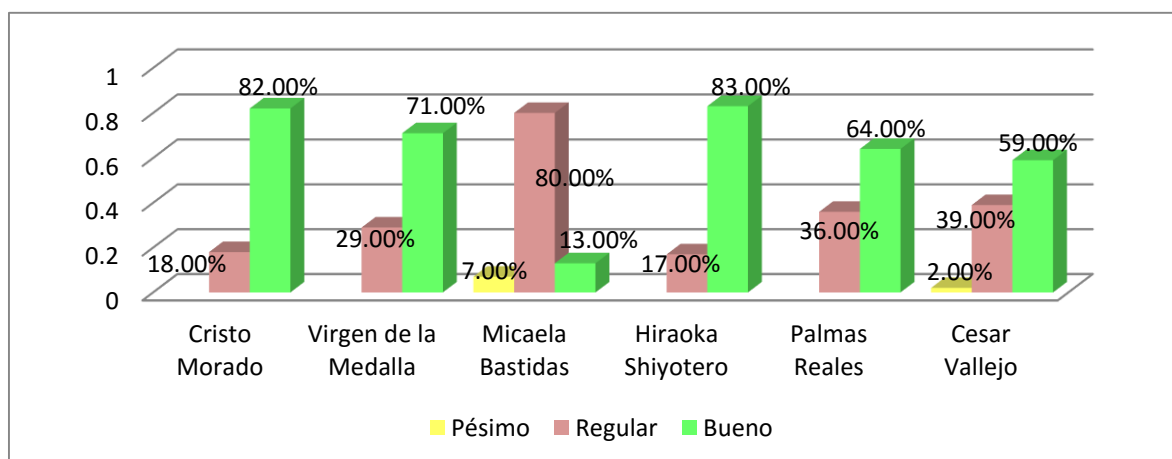


Figura 3. Niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.1.2. Descripción de los niveles de la dimensión 2: Liderazgo Transaccional

En la tabla 3 y figura 3 se presentan los niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 3% indicó que es pésimo, el 72% indicó que es regular y el 25% indicó que es bueno.

Tabla 13.

Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 4 | 3 |
| Regular | 91 | 72 |
| Bueno | 31 | 25 |
| Total | 126 | 100 |

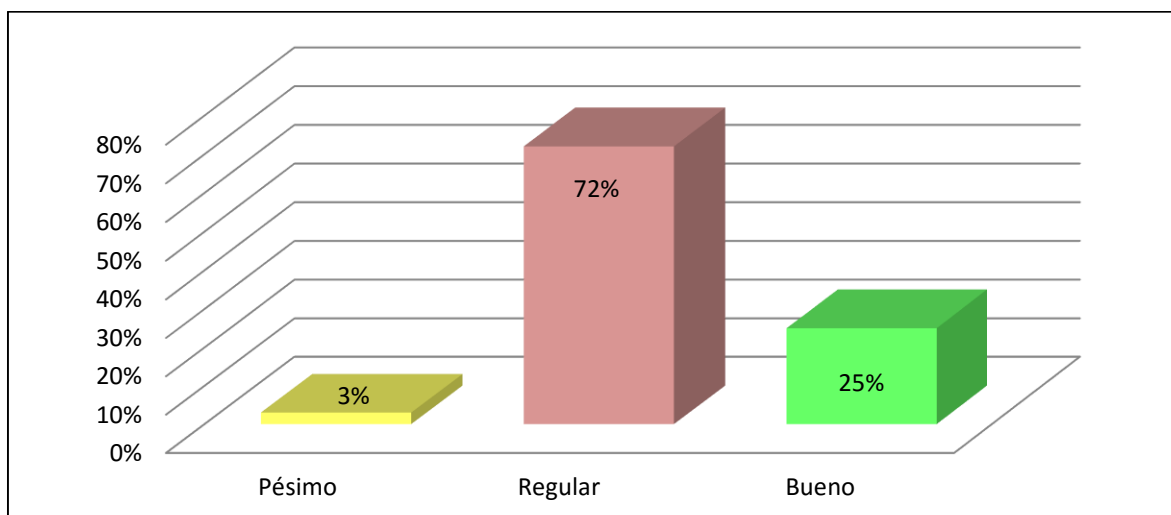


Figura 4. Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 2 "Liderazgo Transaccional"

En la tabla 14 y figura 5 se presentan los niveles de la dimensión Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Micaela Bastidas obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 10%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 83% , a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Cristo Morado fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 64% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 14.

Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 4 | 36 | 7 | 64 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | 4 | 57 | 3 | 43 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 3 | 10 | 25 | 83 | 2 | 7 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 4 | 67 | 2 | 33 | 6 | 100 |
| Palmas Reales | - | - | 21 | 75 | 7 | 25 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 1 | 2 | 33 | 75 | 10 | 23 | 44 | 100 |

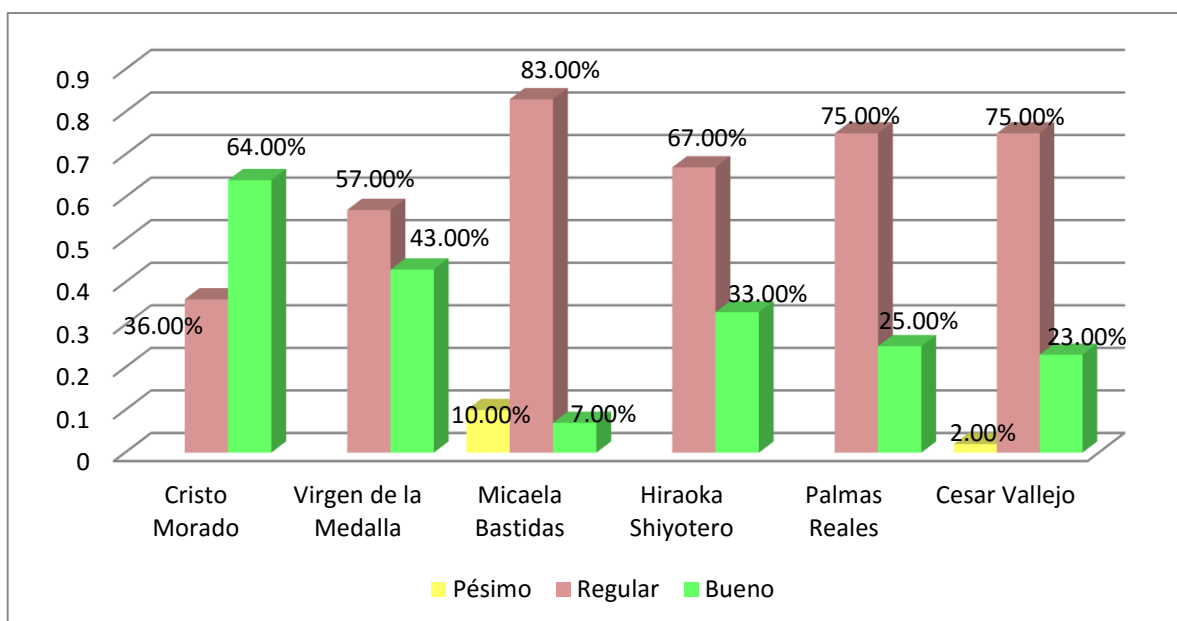


Figura 5. Niveles de la dimensión Liderazgo Transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.1.3. Descripción de los niveles de la dimensión 3: Liderazgo Correctivo/Evitador.

En la tabla 15 y figura 6 se presentan los niveles de la dimensión Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 51% indicó que es pésimo, el 48% indicó que es regular y el 1% indicó que es bueno.

Tabla 15.

Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 64 | 51 |
| Regular | 61 | 48 |
| Bueno | 1 | 1 |
| Total | 126 | 100 |

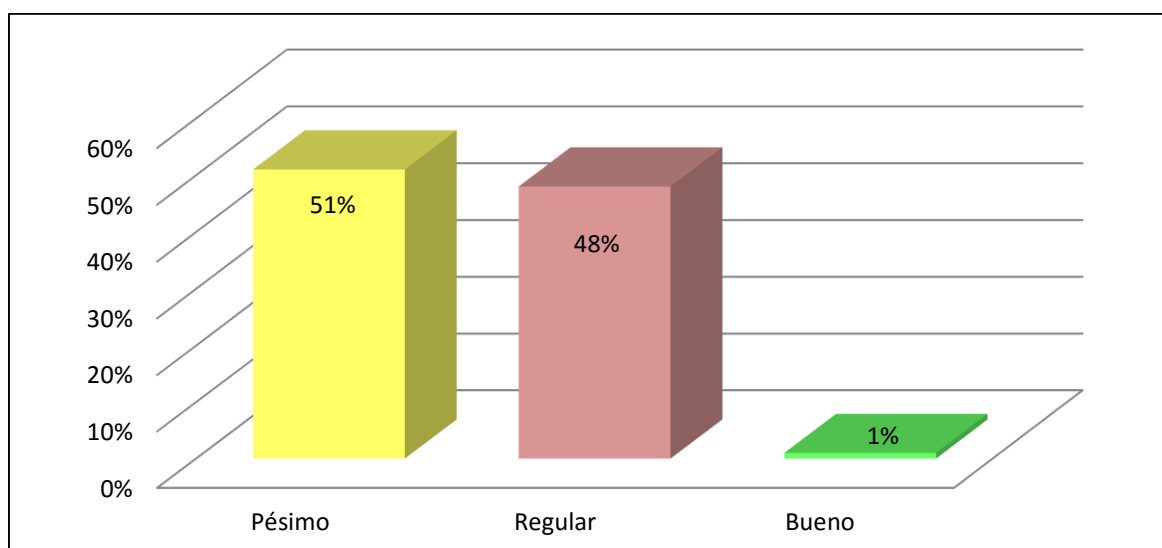


Figura 6. Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 3: Liderazgo Correctivo/Evitador.

En la tabla 16 y figura 7 se presentan los niveles de la dimensión Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Virgen de la Medalla obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 100%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 70% , a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 3% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 16.

Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|-----|---------|----|-------|---|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | 7 | 64 | 4 | 36 | - | - | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | 7 | 100 | - | - | - | - | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 8 | 27 | 21 | 70 | 1 | 3 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | 5 | 83 | 1 | 17 | - | - | 6 | 100 |
| Palmas Reales | 19 | 68 | 9 | 32 | - | - | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 18 | 41 | 26 | 59 | - | - | 44 | 100 |

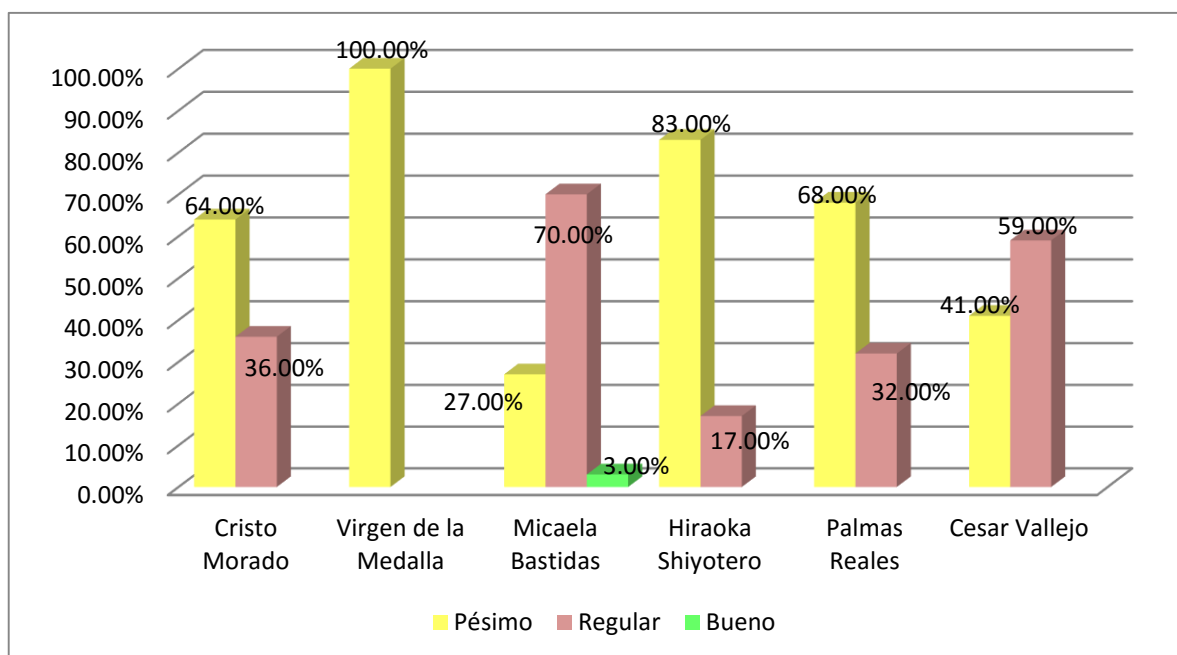


Figura 7. Niveles de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.2. Descripción de los niveles de la variable Cultura Organizacional

En la tabla 17 y figura 8 se presentan los niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde la muestra estuvo constituida por 126 docentes distribuidos en seis instituciones educativas, donde el 1% de los docentes encuestados indicó que es pésimo, el 52% indicó que es regular y el 47% indicó que es bueno.

Tabla 17.

Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 1 | 1 |
| Regular | 66 | 52 |
| Bueno | 59 | 47 |
| Total | 126 | 100 |

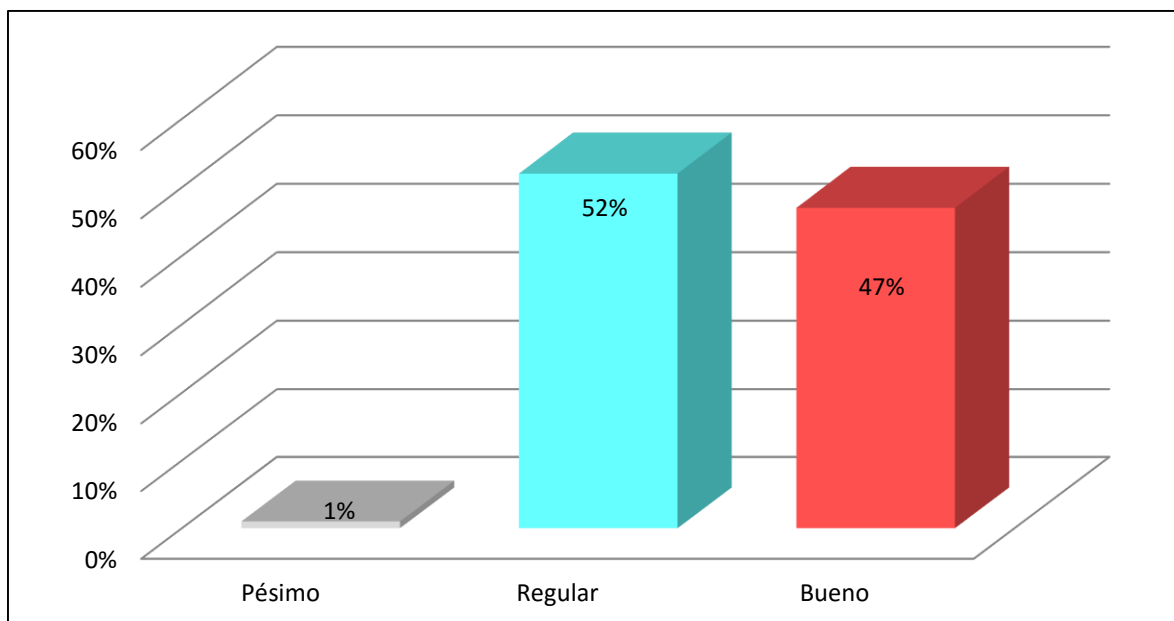


Figura 8. Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la variable Cultura Organizacional

En la tabla 18 y figura 9 se presentan los niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, distribuidos en seis instituciones educativas por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Cesar Vallejo obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 2%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 80 %, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores y en el nivel bueno la I.E. Cristo Morado fue la que

obtuvo el mayor porcentaje con un 73% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 18.

Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|---|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 3 | 27 | 8 | 73 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | 3 | 43 | 4 | 57 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | - | - | 24 | 80 | 6 | 20 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 2 | 33 | 4 | 67 | 6 | 100 |
| Palmas Reales | - | - | 10 | 36 | 18 | 64 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 1 | 2 | 24 | 55 | 19 | 43 | 44 | 100 |

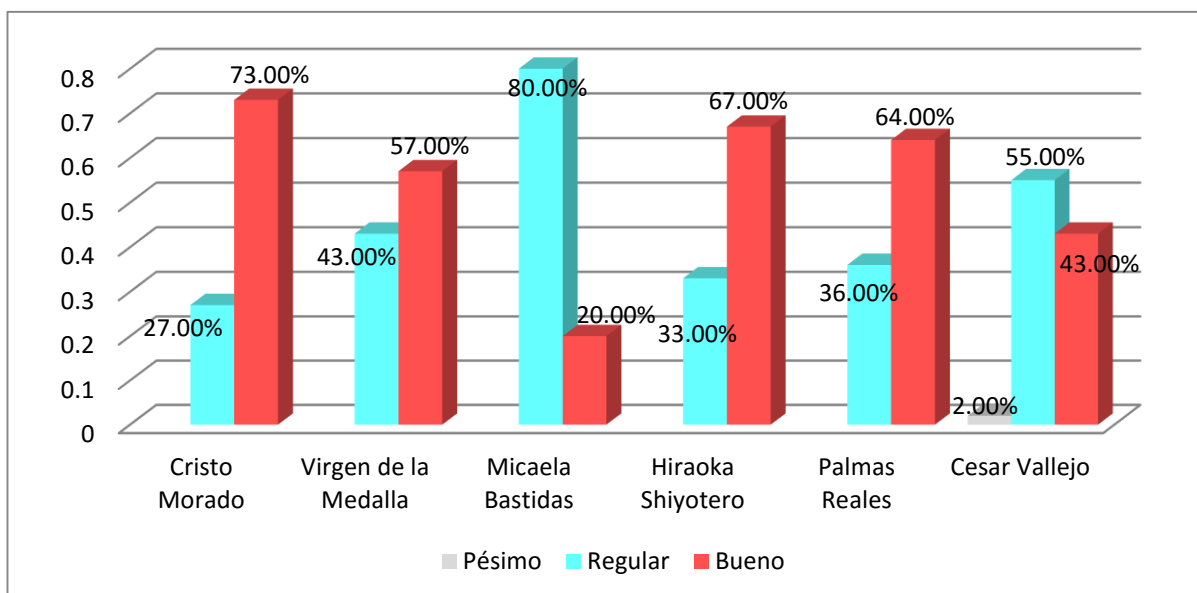


Figura 9. Niveles de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.2.1. Descripción de los niveles de la dimensión 1: Implicación

En la tabla 9 y figura 10 se presentan los niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 5% de los docentes encuestados indicó que es pésimo, el 51% indicó que es regular y el 44% indicó que es bueno.

Tabla 19.

Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 6 | 5 |
| Regular | 65 | 51 |
| Bueno | 55 | 44 |
| Total | 126 | 100 |

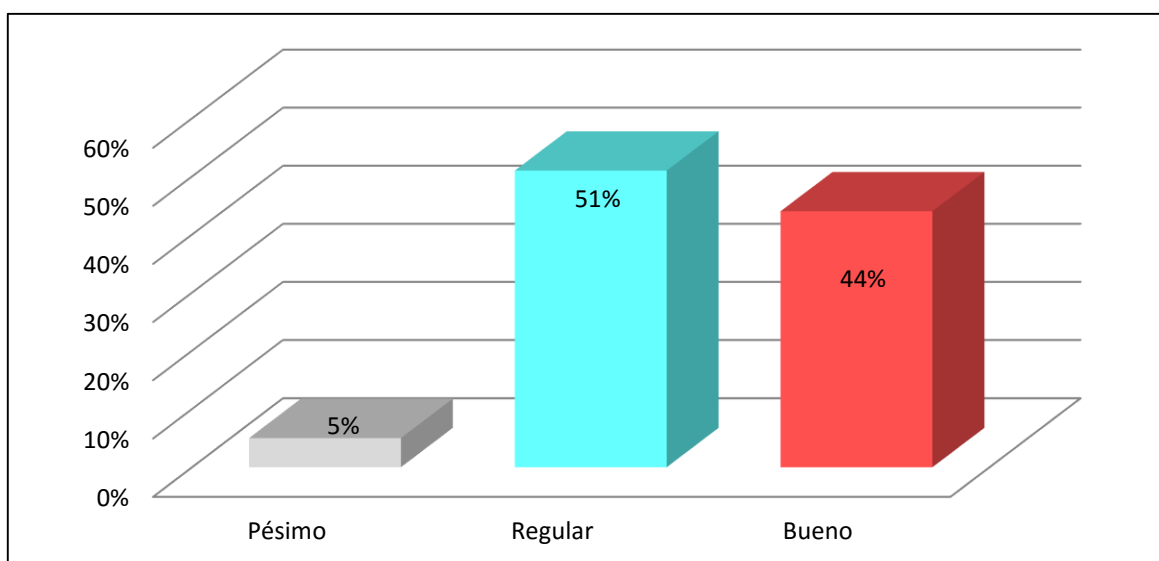


Figura 10. Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 1 "Implicación"

En la tabla 20 y figura 11 se presentan los niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Micaela Bastidas obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 10%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 70% , a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Virgen de la Medalla fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 86% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 20.

Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 7 | 64 | 4 | 36 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | 1 | 14 | 6 | 86 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 3 | 10 | 21 | 70 | 6 | 20 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 2 | 33 | 4 | 67 | 6 | 100 |
| Palmas Reales | 1 | 4 | 11 | 39 | 16 | 57 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 2 | 5 | 23 | 52 | 19 | 43 | 44 | 100 |

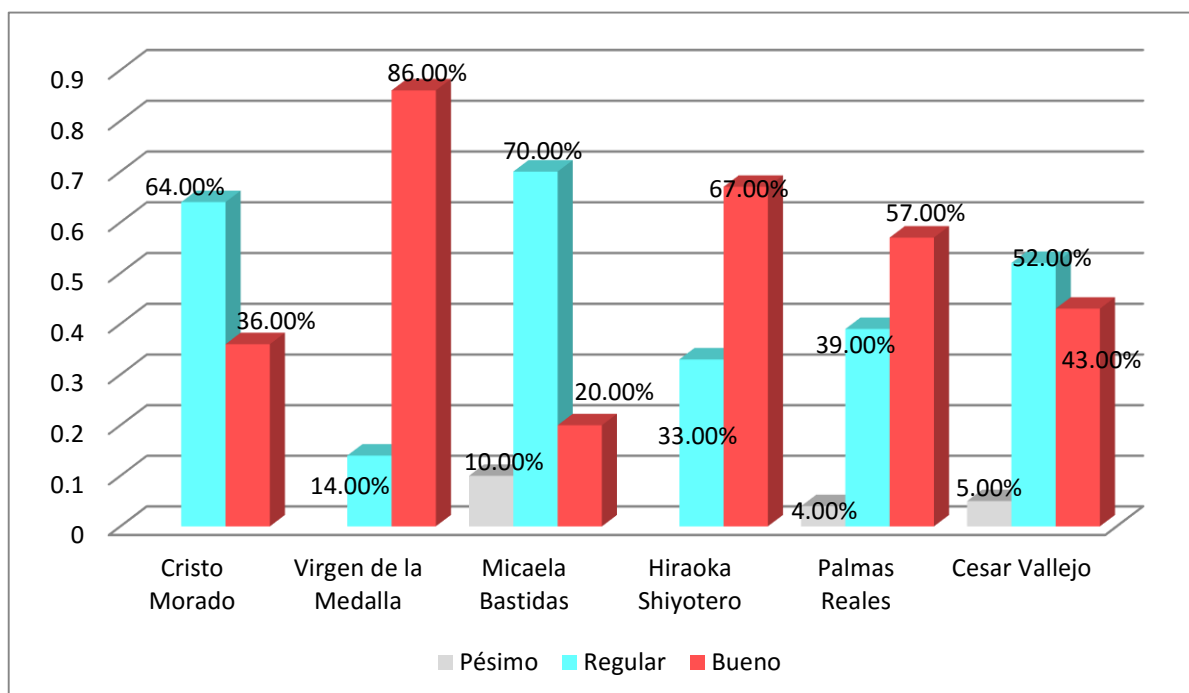


Figura 11. Niveles de la dimensión Implicación en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.2.2. Descripción de los niveles de la dimensión 2: Consistencia

En la tabla 21 y figura 12 se presentan los niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 4% de los docentes encuestados indicó que es pésimo, el 58% indicó que es regular y el 38% indicó que es bueno.

Tabla 21.

Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 5 | 4 |
| Regular | 73 | 58 |
| Bueno | 48 | 38 |
| Total | 126 | 100 |

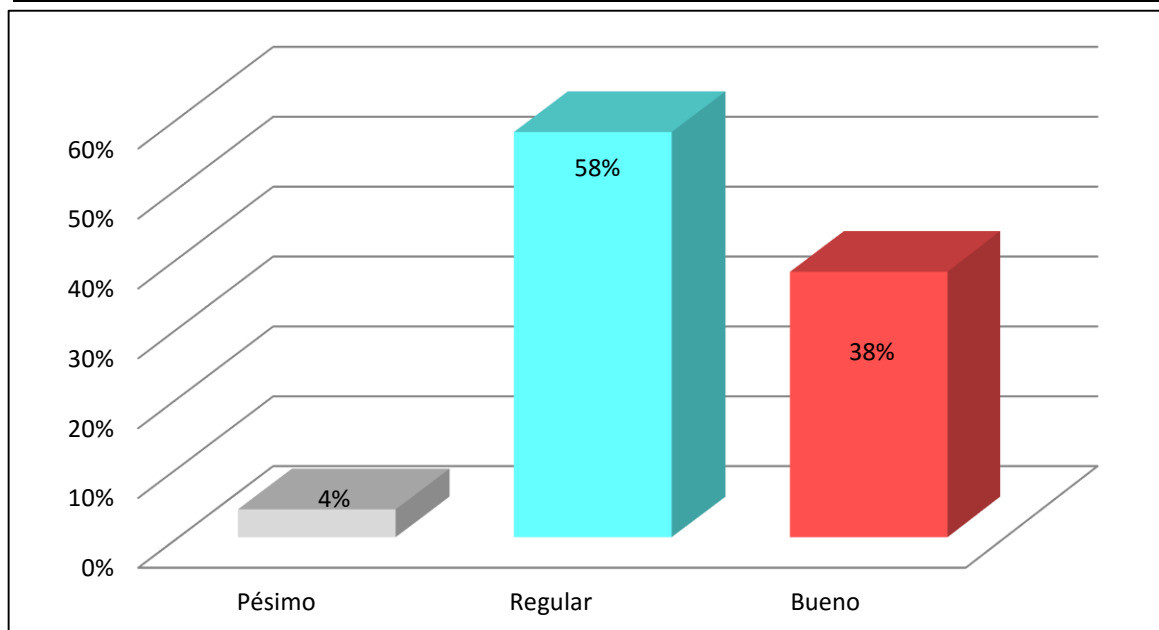


Figura 12. Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 2 "Consistencia"

En la tabla 22 y figura 13 se presentan los niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que las II.EE. Micaela Bastidas y Cesar Vallejo obtuvieron el mayor e igual porcentaje en el nivel pésimo con un 7%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 86% , a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Hiraoka Shiyotero fue la que obtuvo el mayor porcentaje con

un 83% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 22.

Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|---|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 6 | 55 | 5 | 45 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | 4 | 57 | 3 | 43 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 2 | 7 | 26 | 86 | 2 | 7 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 1 | 17 | 5 | 83 | 6 | 100 |
| Palmas Reales | - | - | 11 | 39 | 17 | 61 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 3 | 7 | 25 | 57 | 16 | 36 | 44 | 100 |

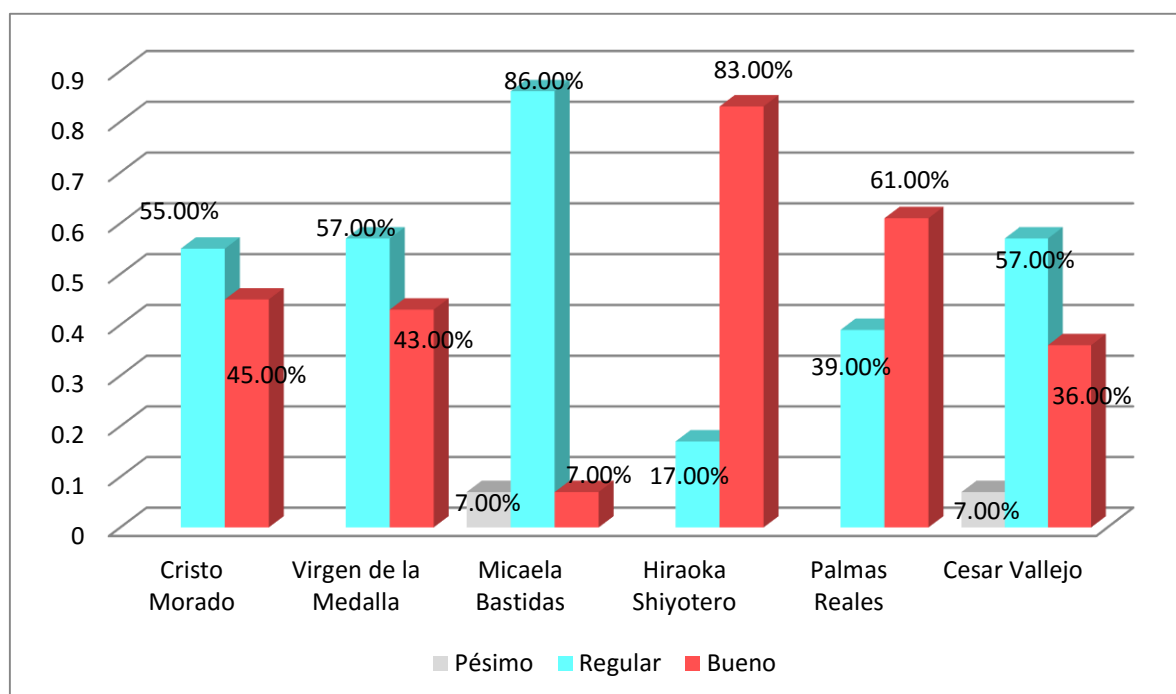


Figura 13. Niveles de la dimensión Consistencia en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.2.3. Descripción de los niveles de la dimensión 3: Adaptabilidad

En la tabla 23 y figura 14 se presentan los niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 2% de los docentes encuestados indicó que es pésimo, el 65% indicó que es regular y el 33% indicó que es bueno.

Tabla 23.

Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 3 | 2 |
| Regular | 82 | 65 |
| Bueno | 41 | 33 |
| Total | 126 | 100 |

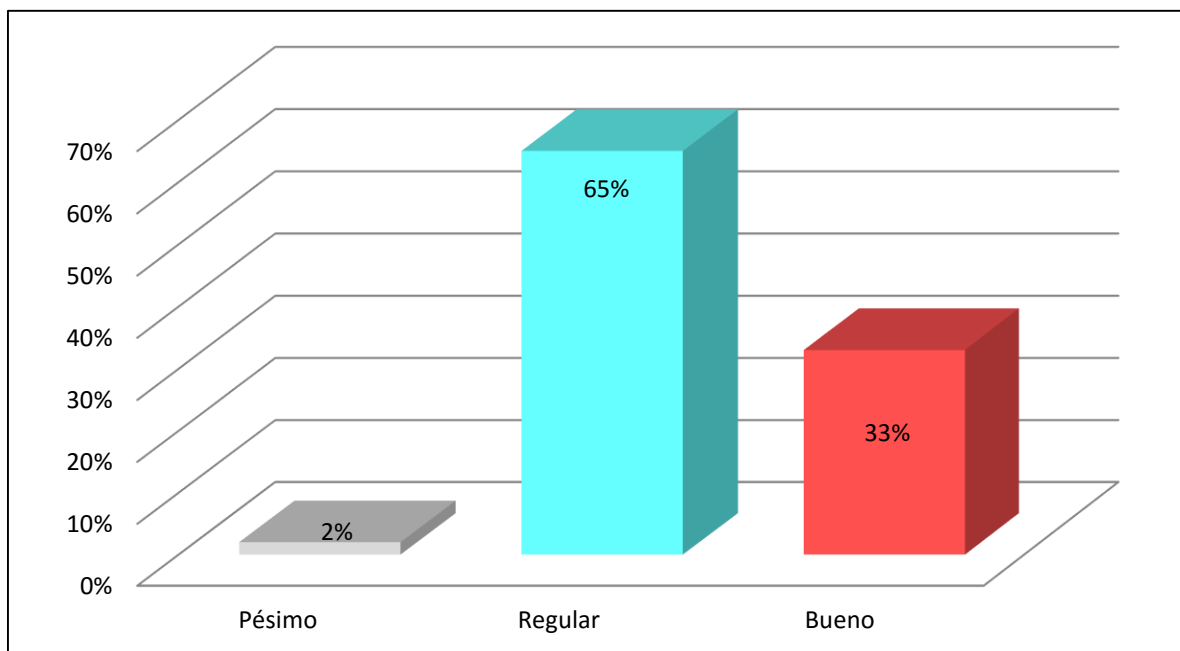


Figura 14. Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 3 "Adaptabilidad"

En la tabla 24 y figura 15 se presentan los niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Palmas Reales obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 4%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Hiraoka Shiyotero fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 100%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Virgen de la Medalla fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 71% a diferencia de las

demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 24.

Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|---|---------|-----|-------|----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 7 | 64 | 4 | 36 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | 2 | 29 | 5 | 71 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 1 | 3 | 23 | 77 | 6 | 20 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 6 | 100 | - | - | 6 | 100 |
| Palmas Reales | 1 | 4 | 19 | 68 | 8 | 28 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 1 | 2 | 25 | 57 | 18 | 41 | 44 | 100 |

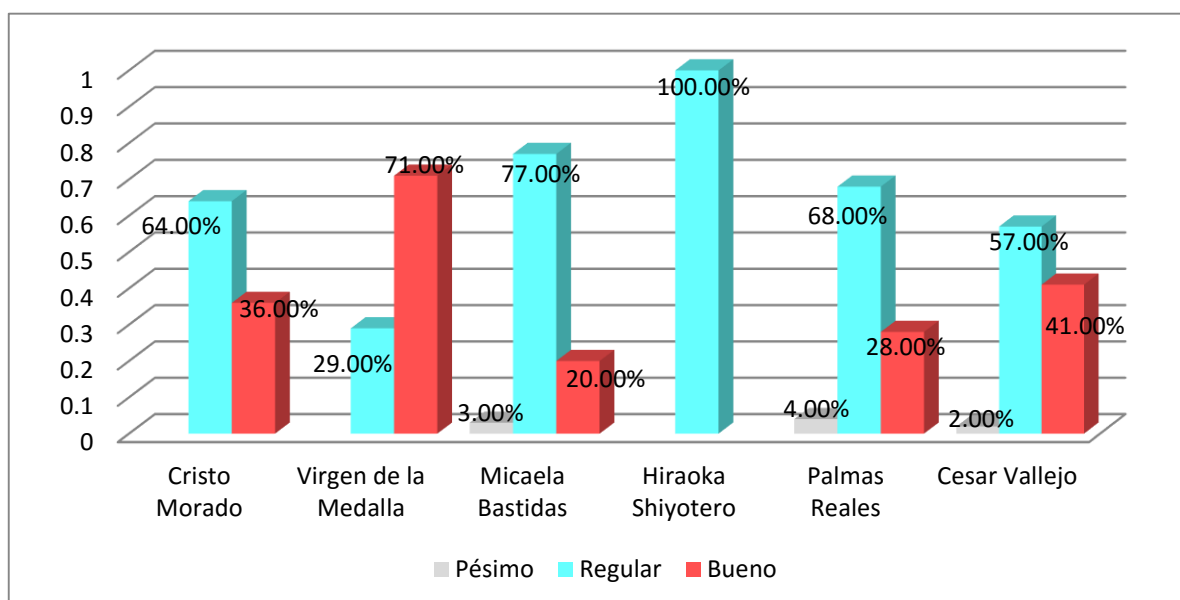


Figura 15. Niveles de la dimensión Adaptabilidad en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.2.4. Descripción de los niveles de la dimensión 4: Misión

En la tabla 15 y figura 15 se presentan los niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos, donde el 4% de los docentes encuestados indicó que es pésimo, el 38% indicó que es regular y el 58% indicó que es bueno.

Tabla 25.

Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-----|
| Pésimo | 5 | 4 |
| Regular | 48 | 38 |
| Bueno | 73 | 58 |
| Total | 126 | 100 |

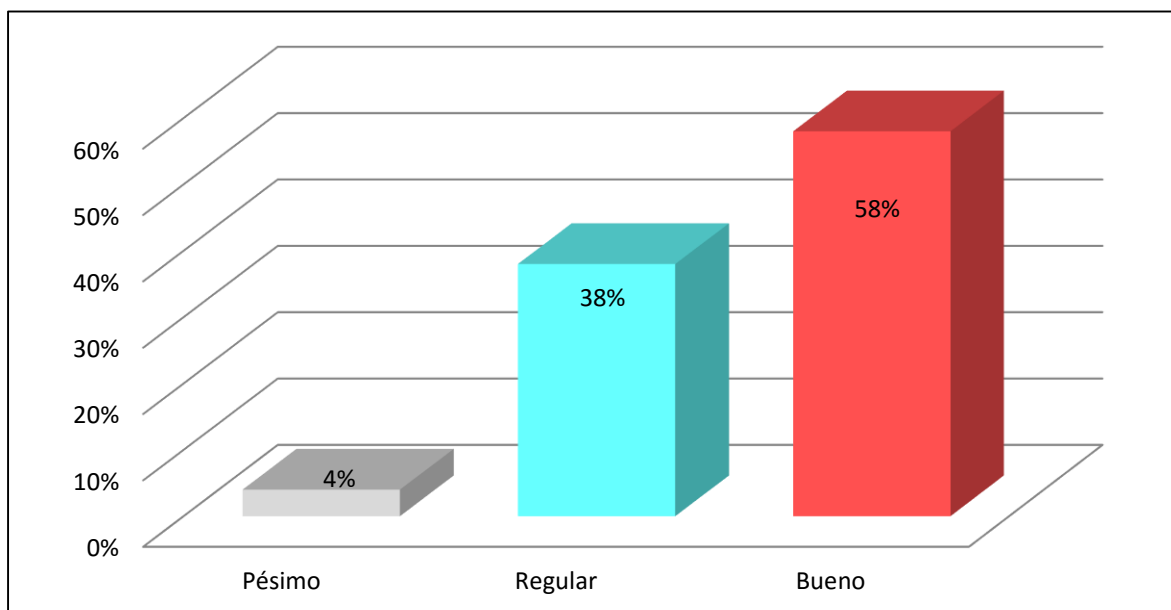


Figura 16. Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

Descripción por institución educativa respecto a la dimensión 4 "Misión".

En la tabla 26 y figura 17 se presentan los niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la I.E. Micaela Bastidas obtuvo el mayor porcentaje en el nivel pésimo con un 7%, a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; mientras que en el nivel regular la I.E. Micaela Bastidas fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 60% , a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores; y en el nivel bueno la I.E. Virgen de la Medalla fue la que obtuvo el mayor porcentaje con un 100% a diferencia de las demás que obtuvieron porcentajes menores.

Tabla 26.

Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

| IIEE | Pésimo | | Regular | | Bueno | | Total | |
|----------------------|--------|---|---------|----|-------|-----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cristo Morado | - | - | 2 | 18 | 9 | 82 | 11 | 100 |
| Virgen de la Medalla | - | - | - | - | 7 | 100 | 7 | 100 |
| Micaela Bastidas | 2 | 7 | 18 | 60 | 10 | 33 | 30 | 100 |
| Hiraoka Shiyotero | - | - | 3 | 50 | 3 | 50 | 6 | 100 |
| Palmas Reales | 1 | 4 | 5 | 17 | 22 | 79 | 28 | 100 |
| Cesar Vallejo | 2 | 5 | 20 | 45 | 22 | 50 | 44 | 100 |

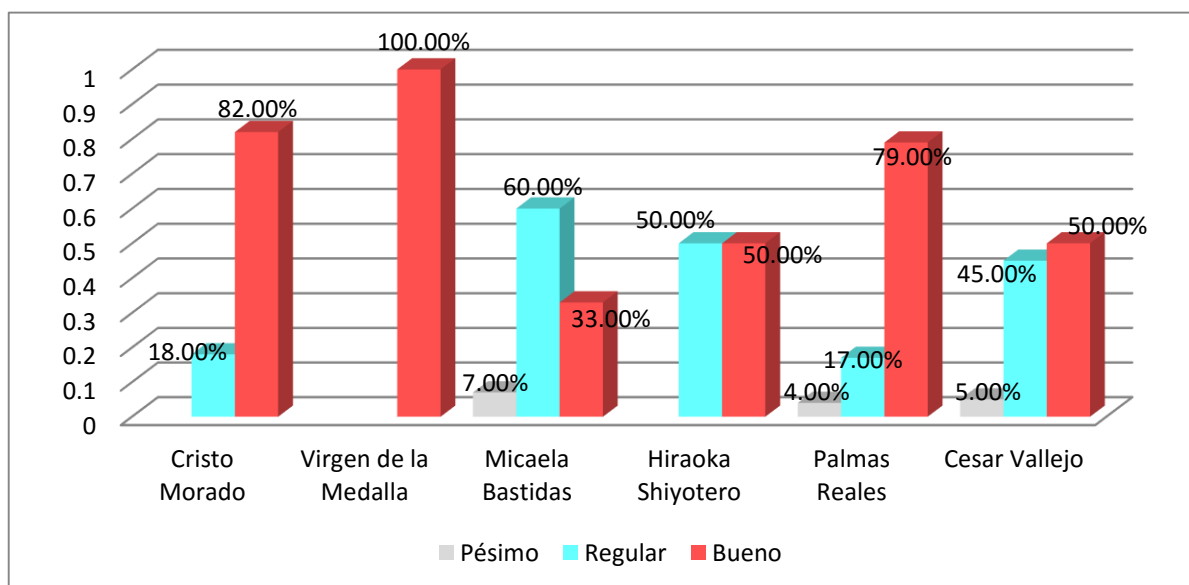


Figura 17. Niveles de la dimensión Misión en las instituciones educativas de la Red N° 18 Los Olivos.

3.3 Contrastación de hipótesis

3.3.1 Hipótesis de investigación.

Ho: Liderazgo Transformacional no se relaciona con la Cultura Organizacional

H1: Liderazgo Transformacional se relaciona positivamente con la Cultura Organizacional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que una de las variables fue medida con escala de likert.

4) Cálculos

Tabla 27.

Prueba de la Correlación de Spearman del Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional.

| Variable | Indicador | Liderazgo Transformacional | Cultura Organizacional |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| Liderazgo Transformacional | Coeficiente de correlación | 1 | 0,321 |
| | Sig. (bilateral) | | 0,000 |
| | N | 126 | 126 |
| Cultura Organizacional | Coeficiente de correlación | 0,321 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | |
| | N | 126 | 126 |

Nota: Base de datos

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto:

El Liderazgo transformacional tiene relación **positiva** y **débil** con la cultura organizacional.

3.3.2 Hipótesis de investigación.

H_0 : El Liderazgo transaccional no se relaciona con la cultura organizacional.

H1: El Liderazgo transaccional se relaciona positivamente con la cultura organizacional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de likert.

4) Cálculos

Tabla 28.

Prueba de la Correlación de Spearman

| Variable | Indicador | Liderazgo transaccional | Cultura organizacional |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|
| Liderazgo transaccional | Coeficiente de correlación | 1 | 0,212 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.017 |
| | N | 126 | 126 |
| Cultura organizacional | Coeficiente de correlación | 0,212 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.017 | |
| | N | 126 | 126 |

Nota: Base de datos

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto:

El Liderazgo transaccional tiene relación **positiva** y **escasa** con la cultura organizacional.

3.3.3 Hipótesis de investigación

Ho: El liderazgo correctivo/evitador no se relaciona con la Cultura Organizacional.

H1: El liderazgo correctivo/evitador se relaciona positivamente con la Cultura Organizacional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar Ho cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar Ho cuando la significación observada “p” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de likert.

4) Cálculos

Tabla 29.

Prueba de la Correlación de Spearman

| Variable | Indicador | liderazgo correctivo/evitador | Cultura Organizacional |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Liderazgo correctivo/evitador | Coeficiente de correlación | 1 | - 0,358 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 126 | 126 |
| Cultura Organizacional | Coeficiente de correlación | - 0,358 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 126 | 126 |

Nota: Base de datos

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar;

por lo tanto:

El liderazgo correctivo/evitador tiene relación **inversa** y **débil** con la cultura organizacional.

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivos de investigación determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015; determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015; determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015.

Los resultados que se obtuvieron con la prueba de correlación de Spearman, entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional fué el valor de $Rho= 0.321$ y $p= 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral) en la que se concluye que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y débil con la cultura organizacional; en ese sentido se contradice parcialmente con la investigación que realizó Farro (2014), en la cual plantea como objetivo general determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional del director la identidad institucional demostrando con la prueba de Spearman ($Rho=0.644$; p valor= $000<.01$); concluye que el liderazgo transformacional del director se relaciona directa y significativamente con la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres-2014. Por lo tanto: Esta diferencia se debe a que la segunda variable son diferentes, como también el contexto, "identidad institucional" de cómo y cuánto se identifican los directivos con su institución educativa, que viene a ser parte de un todo que es la cultura organizacional.

Romero (2015) en su investigación que desarrolló "Liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n° 14, Puente Piedra 2014" investigación de corte transversal y correlacional con una muestra probabilístico de 147 docentes, tras haber procesado los datos estadísticos de independencia y correlación realizado a través de chi cuadrada y el Rho de Spearman; se observa que existe una relación directa y altamente significativa ($r=0.734$), $p<0.000$) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n°14, Puente Piedra 2014.

Romero nos hace entender que la práctica de liderazgo transformacional por parte de sus directivos tiene mucha aceptación en los encuestados por encima de las demás dimensiones.

Torres (2012) en su trabajo de investigación para optar el grado de magister cuyo título es: "Liderazgo directivo y gestión educativa en las instituciones educativas de la Ugel N°16 Barranca 2012" donde se plantea como objetivo principal determinar la relación de liderazgo directivo y la gestión educativa obteniendo el siguiente resultado: $r=0.870$; $p<0.05$ demostrando una relación significativa.

Existe una coincidencia parcial por el tema de diferencias en las variables, haciéndonos ver que el liderazgo directivo si se relaciona con la gestión educativa significativamente.

Para Gonzales (2015) en su investigación titulada "Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general de Maracaibo" esta correlación se pudo comprobar con $Rho=0.852$ y $p=0.000$, una relación positiva y alta, una relación directa en tanto aumenta la cultura organizacional en forma positiva, también aumentara en la misma proporción la satisfacción laboral; logrando entender que a una práctica de un buen liderazgo directivo, se obtendrá mayor cultura organizacional y por ende mayor satisfacción laboral.

Por otro lado, Mendoza y Mosquera (2004) en su trabajo de investigación titulado "calidad de la dirección institucional y cultura organizacional del CEBA Túpac Amaru" una investigación básica no experimental, diseño descriptivo correlacional se plantea determinar la relación entre la calidad de dirección institucional y la cultura organizacional correlación positiva fuerte y significancia alta $Rho=0.715$ y $P<0.05$, dándonos a entender a mayor calidad de dirección una cultura organizacional fuerte,

Mientras Muñoz y Cirilo(2013) en su investigación titulado "El liderazgo y cultura organizacional en la Institución educativa N° 5088 Héroes del Pacífico"

Ventanilla Callao” enfoque no experimental con diseño descriptivo correlacional, una muestra total de 56, los resultados del análisis estadístico muestran una relación $r=0,875$, indicando una relación positiva con un nivel de correlación muy alta, la significancia de P valor $p=0.000$ observándose, llegando a concluir que el liderazgo tiene relación positiva y significativa con la cultura organizacional en las Institución Educativa N° 5988 Héroe del Pacífico.

Por lo tanto existe una ligera coincidencia que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y débil con la cultura organizacional.

V. CONCLUSIONES

- Primera: El Liderazgo transformacional tiene una positiva y débil correlación (Rho de Spearman $r=0,321$ y significancia $p=0,000$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.
- Segunda: El Liderazgo transaccional tiene una positiva y escasa correlación (Rho de Spearman $r=0,212$ y significancia $p=0,017$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.
- Tercera: El Liderazgo correctivo/evitador tiene una inversa y débil correlación (Rho de Spearman $r=- 0,358$ y significancia $p=0,000$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero : Sugerir al responsable de la red N°18 de la UGEL N°2, poner énfasis en sus directores, la práctica de un liderazgo transformacional y hacer un monitoreo permanente en las Instituciones educativas de la red, para un resultado satisfactorio para el logro de los aprendizajes en el marco de la calidad educativa.
- Segundo : Recomendar a los Sr. Responsables de la red N°18 de la UGEL 2, Los Olivos inculcar a sus directivos diferenciar estos resultados para erradicar o practicar solo cuando sea necesario el liderazgo transaccional, negociar con las partes, concertar con los implicados e resolver problemas educativos en forma asertiva.
- Tercero : Sugerir a los señores de la UGEL 2, afianzar en sus directores de la Red N°18 la práctica de un tipo de liderazgo más adecuado y promover la erradicación de un liderazgo correctivo/evitador puesto que el directivo no solo tiene que corregir si no prevenir, así mismo no solo tiene que evitar si no saber resolver todo tipo de conflicto en forma activa. El liderazgo evitador no es comprometido con la institución educativa solo actúa mediáticamente tratando de evitar por no meterse en problema.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (Sexta edición ed.). México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Alvarez, M., Aylas, M., Calderón, B., Chávez, E., Cornejo, C., Cornejo, F., et al. (2004). *Camino a un liderazgo educativo*. Lima: COPER.
- Arbaiza, F. (2014). *Administración y Organización* (Primera ed.). (Artgap, Ed.) Buenos Aires: Cengage Learning.
- Barber, C., & Clúa, C. (2014). *Liderazgo inspiracional* (Primera ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Berthoud, L., & López, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Mar del Plata, Argentina: Universidad FASTA Ediciones.
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST, VII*, 16-31.
- Brunet, L. (1987 (reimp. 2014)). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Trillas, S.A.
- Cardozo, A. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (septima ed.). México: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica de éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano* (primera ed.). Colombia: Mc Grawhill.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración* (Cuarta ed.). Colombia: MCGRAW-HILL/Interamericana, S.A.
- Cuba, R. (2012). *Clima organizacional y gestión institucional de la red educativa N° 02 del distrito de Barranco*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo* (Primera ed.). Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Daft, R. (2004). *Administración* (Sexta edición ed.). México: Thomson Editores.
- Duran, C. (2013). *Liderazgo transformacional y desempeño docente según los directivos en las Instituciones educativas estatales nivel primario en la Ugel N°06 del Distrito de Ate Vitarte*. Tesis de Doctorado, Lima: Cesar Vallejo.
- Espinar, F. (2002). *COPER: Un modelo peruano para liderar el cambio organizacional* (Vol. Tomo I). Lima: Fondo Editorial Alas Peruanas.
- Expósito, F., & Moya, M. (2005). *Aplicando la psicología social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Farro, E. (2014). *Liderazgo transformacional del director y la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres*

- 2014. Tesis de Maestría, Lima.: Universidad Cesar Vallejo.
- Ferro, H. (2015). *Competencias de liderazgo directivo y su relación con las relaciones interpersonales de los docentes en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de San Martín de Porres*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Fischman, D. (2005). *El camino del líder*. Lima: Extramuros.
- Flores, R. (1997). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gibb, E. (2007). *Talento humano*. México: Trillas.
- Gómez, L., & Balkin, D. (2003). *Administración* (Primera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- González, Y. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*. Tesis de Maestría, Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (decima ed.). México, Granjas: Data color.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Doceava ed.). México: Cengage Learning.
- Heras, B., & Huamán, G. (2015). *Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en docentes de la red 13 UGEL N° 05*. Tesis de Maestría, Lima.: Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huamán, J. (2014). *Clima laboral y autoevaluación del desempeño docente en dos Instituciones Educativas del distrito de Independencia*. Tesis de Maestría, Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Huamani, H. (2014). *Liderazgo transformacional y desempeño docente de la I.E. 5130 Pachacutec-Ventanilla* (UCV ed.). Pachacutec: UCV.
- Loya, S. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional* (Segunda edición ed.). México: Trillas.
- Marín, M. (2012). *Introducción a la psicología social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Mendoza, J. A., & Mosquera, J. A. (2004). *Calidad de la dirección institucional y cultura organizacional*. Lima, Perú.
- Mogrovejo, W. (2014). *Coaching de directores gestión institucional*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red n° 7 - Callao*. Tesis de Maestría, Lima.: Universidad Cesar Vallejo.
- Muñoz, J., & Cirilo, E. (2013). *Liderazgo y cultura Organizacional en la Institución Educativa N° 5088 "Heroes del Pacífico" Ventanilla Callao*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Muñoz, M. (2005). *Administración* (Primera ed.). Perú: Milton Muñoz Santivañez .
- Myers, D. (2008). *Exploraciones de la psicología social* (Cuarta edición ed.). Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Educación.
- Palao, J., & Gómez, V. (2009). *Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo*. (Primera edición ed., Vol. VI). Lima, Perú: Palao Editores S.A.C.
- Palomo, T. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Séptima ed.). Madrid: ESIC.
- Páramo, D., Ramírez, E., & Rodríguez, A. (2009). *Cultura Organizacional y estilos*

- de dirección orientados al mercado*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. España: Editorial Síntesis, S.A.
- Pintado, E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. (Cuarta edición ed.). Lima: Edgar Alan Pintado Pasapera.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación* (Primera ed.). Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del distrito de Huacho*. Huacho, Lima, Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Romero, S. (2015). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n° 14, Puente Piedra 2014*. Tesis de Maestría, Lima.: Universidad Cesar Vallejo.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica (Cuarta edición)*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Sherman, A., & Pohlantner, G. (1998). *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Stephen R., C. (2013). *Liderazgo Centrado en Principios* (Primera ed.). Barcelona, España: Paidós.
- Torres, V. (2012). *Liderazgo directivo y gestión educativa* (Universidad Cesar Vallejo ed.). Barranca, Peru.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria, Chile: Universidad de Chile.
- Veintemilla Sanchez, J. L. (2015). *Cultura organizacional y calidad educativa en la Universidad del Seminario Evangélico de Lima*. Lima, Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Vizarraga, O., Ruiz, J., & Salinas, J. (2004). *La reingeniería en las instituciones educativas. 1era edición*. Lima: San Marcos.
- Zapata, J. (2013). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional* (UNI ed.). Lima: Universidad Nacional Ingeniería.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Instrumento de la variable liderazgo directivo



CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimados docentes, la presente encuesta, forma parte de una investigación titulada liderazgo directivo y cultura organizacional laboral según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; que tiene por finalidad obtener información sobre el liderazgo directivo. Por tal motivo su participación es muy importante para lograr éste objetivo. Se agradece su gentil colaboración.

INSTRUCCIONES: Lea con atención y marca con una "X" solo una alternativa, la que usted crea conveniente. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

| Nunca | Rara Vez | A Veces | A Menudo | Frecuentemente , sino Siempre |
|-------|----------|---------|----------|----------------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| N° | Ítems: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Me ayuda siempre que me esfuerce. | | | | | |
| 2 | Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. | | | | | |
| 3 | Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. | | | | | |
| 4 | Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | | | | | |
| 5 | Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante. | | | | | |
| 6 | Expresa sus valores y creencias más importantes. | | | | | |
| 7 | Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. | | | | | |
| 8 | Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. | | | | | |
| 9 | Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. | | | | | |
| 10 | Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella. | | | | | |
| 11 | Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los Objetivos de desempeño. | | | | | |
| 12 | Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. | | | | | |
| 13 | Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. | | | | | |
| 14 | Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | | | | | |
| 15 | Dedica tiempo a enseñar y orientar. | | | | | |
| 16 | Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. | | | | | |
| 17 | Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | | | | | |
| 18 | Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. | | | | | |
| 19 | Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. | | | | | |
| 20 | Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de Actuar | | | | | |
| 21 | Actúa de modo que se gana mi respeto. | | | | | |
| 22 | Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 23 | Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | | | | | |
| 24 | Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. | | | | | |
| 25 | Se muestra confiable y seguro. | | | | | |
| 26 | Construye una visión motivante del futuro. | | | | | |
| 27 | Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares. | | | | | |
| 28 | Le cuesta tomar decisiones. | | | | | |
| 29 | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. | | | | | |
| 30 | Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | | | | | |
| 31 | Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. | | | | | |
| 32 | Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo. | | | | | |
| 33 | Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes. | | | | | |
| 34 | Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | | | | | |
| 35 | Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. | | | | | |
| 36 | Expresa confianza en que se alcanzarán las metas | | | | | |
| 37 | Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades. | | | | | |
| 38 | Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. | | | | | |
| 39 | Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer. | | | | | |
| 40 | Es efectivo/a al representarme frente a los superiores. | | | | | |
| 41 | Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria. | | | | | |
| 42 | Aumenta mi motivación hacia el éxito. | | | | | |
| 43 | Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la I. E. | | | | | |
| 44 | Me motiva a trabajar más duro. | | | | | |
| 45 | El grupo que lidera es efectivo. | | | | | |
| 46 | Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | | | | | |
| 47 | Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones. | | | | | |
| 48 | Aumenta la confianza en mí mismo/a. | | | | | |
| 49 | Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas. | | | | | |
| 50 | Busca la manera de desarrollar mis capacidades. | | | | | |
| 51 | Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo. | | | | | |
| 52 | Se concentra en detectar y corregir errores | | | | | |
| 53 | Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. | | | | | |
| 54 | Tiende a no corregir errores ni fallas. | | | | | |
| 55 | Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo. | | | | | |
| 56 | El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la Institución Educativa. | | | | | |
| 57 | Es coherente entre lo que dice y lo que hace. | | | | | |
| 58 | Para mí él/ella es un modelo a seguir. | | | | | |
| 59 | Me orienta a metas que son alcanzables. | | | | | |
| 60 | Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. | | | | | |
| 61 | Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados. | | | | | |
| 62 | Se relaciona conmigo personalmente. | | | | | |
| 63 | Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo hice bien. | | | | | |
| 64 | Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | | | | | |
| 65 | En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave. | | | | | |
| 66 | Generalmente prefiere no tomar decisiones. | | | | | |
| 67 | Aumenta mi deseo de alcanzar las metas. | | | | | |
| 68 | Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. | | | | | |
| 69 | Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 70 | Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella. | | | | | |
| 71 | Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo | | | | | |
| 72 | Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas de la I.E. | | | | | |
| 73 | Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo | | | | | |
| 74 | Se da cuenta de lo que necesito. | | | | | |
| 75 | Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo | | | | | |
| 76 | Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella. | | | | | |
| 77 | Me informa constantemente sobre mis fortalezas. | | | | | |
| 78 | Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir | | | | | |
| 79 | Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra. | | | | | |
| 80 | Lo/la escucho con atención. | | | | | |
| 81 | Construye metas que incluyen mis necesidades. | | | | | |
| 82 | Me es grato trabajar con él /ella. | | | | | |

ANEXO 2: Instrumento de la variable cultura organizacional



CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimados docentes, la presente encuesta, forma parte de una investigación titulada liderazgo directivo y cultura organizacional laboral según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; que tiene por finalidad obtener información sobre la cultura organizacional. Por tal motivo su participación es muy importante para lograr éste objetivo. Se agradece su gentil colaboración.

INSTRUCCIONES: Lea con atención y marca con una "X" solo una alternativa, la que usted crea conveniente. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

| | |
|--------------------------------|---|
| Completamente de acuerdo | 5 |
| De acuerdo | 4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| En desacuerdo | 2 |
| Completamente en desacuerdo | 1 |

| N° | DIMENSIÓN : IMPLICACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometido con su trabajo | | | | | |
| 2 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. | | | | | |
| 3 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que necesita. | | | | | |
| 4 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. | | | | | |
| 5 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. | | | | | |
| 6 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización | | | | | |
| 7 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. | | | | | |
| 8 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. | | | | | |
| 9 | Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización. | | | | | |
| 10 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. | | | | | |
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. | | | | | |
| 12 | Las capacidades del "banquillo"(los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. | | | | | |
| 13 | Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 14 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. | | | | | |
| 15 | A menudo surgen problemas como no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. | | | | | |
| N° | DIMENSIÓN : CONSISTENCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Los líderes y directores practican lo que pregonan. | | | | | |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. | | | | | |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. | | | | | |
| 19 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. | | | | | |
| 20 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. | | | | | |
| 21 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. | | | | | |
| 22 | Este grupo tiene una cultura "fuerte" | | | | | |
| 23 | Nos resulta fácil el consenso, aun en temas difíciles. | | | | | |
| 24 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. | | | | | |
| 25 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | | | | | |
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. | | | | | |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común | | | | | |
| 28 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. | | | | | |
| 29 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. | | | | | |
| 30 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. | | | | | |
| N° | DIMENSIÓN : ADAPTABILIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. | | | | | |
| 32 | Respondemos bien a los cambios del entorno | | | | | |
| 33 | Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. | | | | | |
| 34 | Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. | | | | | |
| 35 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. | | | | | |
| 36 | Los comentarios y recomendaciones de la comunidad educativa conducen a menudo a introducir cambios. | | | | | |
| 37 | La información sobre nuestra comunidad educativa influye en nuestras decisiones. | | | | | |
| 38 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno. | | | | | |
| 39 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de la comunidad educativa. | | | | | |
| 40 | Fomentamos el contacto directo de nuestros trabajadores con la comunidad educativa. | | | | | |
| 41 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. | | | | | |
| 42 | Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados. | | | | | |
| 43 | Muchas ideas "se pierden por el camino" | | | | | |
| 44 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. | | | | | |
| 45 | Nos aseguramos que " la mano derecha sepa lo que está haciendo la mano izquierda" | | | | | |

| N° | DIMENSIÓN : MISION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 46 | Esta organización tiene un proyecto y una organización a largo plazo. | | | | | |
| 47 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones. | | | | | |
| 48 | Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | | | | | |
| 49 | Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. | | | | | |
| 50 | La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. | | | | | |
| 51 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. | | | | | |
| 52 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. | | | | | |
| 53 | La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. | | | | | |
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. | | | | | |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. | | | | | |
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. | | | | | |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | | | | | |
| 58 | El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | | | | | |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. | | | | | |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | | | | | |

| P61 | P62 | P63 | P64 | P65 | P66 | P67 | P68 | P69 | P70 | P71 | P72 | P73 | P74 | P75 | P76 | P77 | P78 | P79 | P80 | P81 | P82 | SUMA | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 167 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 207 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 244 |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 184 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 219 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 267 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 210 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 257 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 195 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 0 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 214 |
| 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 197 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 275 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 0 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 235 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 4 | 2 | 4 | 226 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 217 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 173 |
| 0 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 164 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 218 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 4 | 4 | 0 | 1 | 96 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 185 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 192 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 185 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 168 |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 63 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 253 |
| 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 187 |
| 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 169 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 154 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 177 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 170 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 149 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 159 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 149 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 116 |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 159 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 1 | 3 | 170 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 184 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 168 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 203 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 159 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 182 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 207 | |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 2 | 179 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 181 |
| 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 151 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 163 |
| 1 | 3 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 198 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 155 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 207 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 2 | 0 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 197 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 214 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | 224 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 165 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 226 |
| 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 205 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 256 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 202 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 161 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 175 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 162 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 168 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 207 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 0 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 178 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 0 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 246 |
| 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 201 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 199 |
| 3 | 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 | 4 | 0 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 204 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 214 |
| 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 180 |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 200 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 0 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 221 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 190 |
| 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 191 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 207 |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 0 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 216 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 202 |
| 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 205 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 224 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 224 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 215 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 0 | | | | | | | |

ANEXO 5: Artículo científico



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Relación entre Liderazgo directivo y cultura organizacional en Instituciones Educativas e
la red n°18 Los Olivos UGEL 2 – 2015.

SANCHEZ ARANGO, Gregorio

Correo electrónico : Siembill2014@gmail.com

Filiación institucional Lima

Escuela de Postgrado

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación de tres dimensiones del liderazgo: el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; con un enfoque cuantitativo siguiendo el método hipotético deductivo, el tipo de investigación es aplicada, con un diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformado por 126 docentes y recopilación de datos con la técnica encuesta y su instrumento el cuestionario, un coeficiente de confiabilidad de $\alpha = 0.890$ y $\alpha = 0.890$ para las dos variables respectivamente; validado mediante juicio de expertos refrendado con su firma.

Palabras clave: Liderazgo directivo, liderazgo transformacional, transaccional, correctivo/evitador; cultura organizacional, consistencia, implicancia, adaptabilidad y misión.

ABSTRACT

The aim of the research was to determine the relationship of three dimensions of leadership: avoider transformational, transactional and corrective / leadership organizational culture in educational institutions network n ° 18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; with a quantitative approach following the deductive hypothetical method , the type of research is applied with

a descriptive correlational design . The sample consisted of 126 teachers and data collection the survey technique and instrument the questionnaire, a reliability coefficient of $\alpha = 0.890$ and $\alpha = 0.890$ for both variables respectively; validated by expert judgment endorsed with his signature.

Keywords: management leadership , transformational , transactional , corrective / avoidant leadership; organizational culture , consistency, implication , adaptability and mission.

INTRODUCCIÓN

En tiempos modernos el tema de liderazgo ha cobrado mucha importancia vivimos en una sociedad con una cultura organizacional carente de valores, el tema de liderazgo es entendido como el principal elemento de una organización (sociales, económicas, política) los líderes son impulsores y generadores de valores, de cambios, el liderazgo es un factor clave para lograr la eficiencia de la calidad educativa entonces diseñar estrategias de liderazgo que los subordinados sientan pasión para mejorar su desempeño laboral.

Asimismo, a nivel de la red educativa en estudio, perteneciente al distrito de los Olivos, existen Instituciones Educativas Públicas en las que se vienen generando situaciones de disconformidad con respecto al liderazgo directivo y la cultura organizacional, debido a que en los últimos años los resultados en cuanto al logro se visualizan en las evaluaciones externas pisa internacional y ece nacional, quedando el Perú en últimos lugares, por tanto es el centro de atención examinar el liderazgo del director y la situación del contexto social que viene a ser la Cultura organizacional.

Las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros es parte de la cultura, es indiscutible que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural en un mundo en permanente cambio. Si no hay resultados es porque algo anda mal es necesario o es materia de investigación.

METODOLOGÍA

La investigación “liderazgo directivo y cultura organizacional de las I.E. de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015” es una investigación no experimental, descriptivo correlacional, se utilizó el método hipotético deductivo, una población de docentes 175 y una muestra aleatoria estratificado de 126. En la recopilación de datos se usó la técnica encuesta y su instrumento cuestionario para las dos variables. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad fuerte de 0.890 y validado por jueces o expertos entre magister y doctor.

ANTECEDENTES

La carencia de resultados positivos en logro de los aprendizajes, el descontento social ha permitido la razón de nuestra investigación con el planteamiento de los siguientes problemas: ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y la cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015?; ¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional y la cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015?; ¿Cómo se relaciona el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015?

Sin embargo tenemos antecedentes de autores que también se han preocupado en encontrar el grado de relación entre dichas variables: Muñoz y Cirilo (2013,) en su trabajo de investigación titulado “el liderazgo y la cultura organizacional en las institución educativa N°5088 Héroes del Pacífico-Ventanilla Callao. Enfoque no experimental, descriptivo correlacional los resultados del análisis estadístico que existe una fuerte correlación muy alta llegando a concluir que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional en la Institución Educativa N° 5088 Héroes del Pacífico Ventanilla Callao.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación son los siguientes: El Liderazgo transformacional tiene una positiva y débil correlación (Rho de Spearman $r=0,321$ y significancia $p=0,000$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015. El Liderazgo transaccional tiene una positiva y escasa correlación (Rho de Spearman $r=0,212$ y significancia $p=0,017$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional según docentes de

instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015. El Liderazgo correctivo/evitador tiene una inversa y débil correlación (Rho de Spearman $r=-0,358$ y significancia $p=0,000$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

DISCUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivos de investigación determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional según docentes de instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; igualmente determinar la relación entre el liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitador con la cultura organizacional.

Los resultados que se obtuvieron con la prueba de correlación de Spearman, entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional fué el valor de $Rho=0.321$ y $p=0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral) en la que se concluye que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y débil con la cultura organizacional; en ese sentido se contradice parcialmente con la investigación que realizó Farro (2014), en la cual plantea como objetivo general determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional del director la identidad institucional demostrando con la prueba de Spearman ($Rho=0.644$; $p\text{ valor}=000<.01$); concluye que el liderazgo transformacional del director se relaciona directa y significativamente con la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 “Ramón Castilla” San Martín de Porres-2014. Por lo tanto: Esta diferencia se debe a que la segunda variable son diferentes, como también el contexto, “identidad institucional” de cómo y cuánto se identifican los directivos con su institución educativa, que viene a ser parte de un todo que es la cultura organizacional.

Romero (2015), en su investigación que desarrolló “Liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n° 14, Puente Piedra 2014” investigación de corte transversal y correlacional con una muestra probabilístico de 147 docentes, tras haber procesado los datos estadísticos de independencia y correlación realizado a través de chi cuadrada y el Rho de Spearman; se observa que existe una relación directa y altamente significativa ($r=0.734$), $p<0.000$) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n°14, Puente Piedra 2014. Romero nos hace entender que la práctica de liderazgo transformacional por parte de sus directivos tiene mucha aceptación en los

encuestados por encima de las demás dimensiones.

Torres (2012), en su trabajo de investigación para optar el grado de magister cuyo título es: “Liderazgo directivo y gestión educativa en las instituciones educativas de la Ugel N°16 Barranca 2012” donde se plantea como objetivo principal determinar la relación de liderazgo directivo y la gestión educativa obteniendo el siguiente resultado: $r=0.870$; $p<0.05$ demostrando una relación significativa. Existe una coincidencia parcial por el tema de diferencias en las variables, haciéndonos ver que el liderazgo directivo si se relaciona con la gestión educativa significativamente.

Para Gonzales (2015), en su investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general de Maracaibo” esta correlación se pudo comprobar con $Rho=0.852$ y $p=0.000$, una relación positiva y alta, una relación directa en tanto aumenta la cultura organizacional en forma positiva, también aumentara en la misma proporción la satisfacción laboral; logrando entender que a una práctica de un buen liderazgo directivo, se obtendrá mayor cultura organizacional y por ende mayor satisfacción laboral.

Por otro lado Mendoza y Mosquera (2004) en su trabajo de investigación titulado “calidad de la dirección institucional y cultura organizacional del CEBA Tupac Amaru” una investigación básica no experimental, diseño descriptivo correlacional se plantea determinar la relación entre la calidad de dirección institucional y la cultura organizacional correlación positiva fuerte y significancia alta $Rho=0.715$ y $P<0.05$, dándonos a entender a mayor calidad de dirección una cultura organizacional fuerte, existe un cierto grado de coincidencia con el resultado de la presente investigación una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional

Mientras Muñoz y Cirilo(2013) en su investigación titulado ““El liderazgo y cultura organizacional en la Institución educativa N° 5088 Héroes del Pacífico” Ventanilla Callao” enfoque no experimental con diseño descriptivo correlacional, una muestra total de 56, los resultados del análisis estadístico muestran una relación $r=0,875$, indicando una relación positiva con un nivel de correlación muy alta , la significancia de P valor $p=0.000$ observándose, llegando a concluir que el liderazgo tiene relación positiva y significativa

con la cultura organizacional en las Institución Educativa N° 5988 Héroe del Pacífico. Por lo tanto existe una ligera coincidencia que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y débil con la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

- Primera: El Liderazgo transformacional tiene una positiva y débil correlación (Rho de Spearman $r=0,321$ y significancia $p=0,000$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.
- Segunda: El Liderazgo transaccional tiene una positiva y escasa correlación (Rho de Spearman $r=0,212$ y significancia $p=0,017$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.
- Tercera: El Liderazgo correctivo/evitador tiene una inversa y débil correlación (Rho de Spearman $r=- 0,358$ y significancia $p=0,000$ ($p<0,05$)) con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST, VII*, 16-31.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- gestión de recursos humanos*. España: Editorial Síntesis, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del distrito de Huacho*. Huacho, Lima, Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Romero, S. (2015). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa n° 14, Puente Piedra 2014*. Tesis de Maestría, Lima.: Universidad Cesar Vallejo.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica (Cuarta edición)*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Sherman, A., & Pohlanter, G. (1998). *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Stephen R., C. (2013). *Liderazgo Centrado en Principios* (Pimera ed.). Barcelona, España: Paidós.

- Torres, V. (2012). *Liderazgo directivo y gestión educativa* (Universidad Cesar Vallejo ed.). Barranca, Peru.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria, Chile: Universidad de Chile.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento a los maestros que nos guiaron durante los años de permanencia en la universidad Cesar Vallejo del 2014 al 2015, en especial a mi maestra Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza por su abnegada labor de conductora que sella nuestra formación sólida a seguir aprendiendo.

ANEXO 6: Matriz de consistencia

| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN | HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|--|
| ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n° 18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015? | Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | V1:Liderazgo directivo | | V2: Cultura organizacional | | |
| | | | Avolio (1999, como se citó en Páramo, Ramírez, & Rodríguez, 2009, p. 17), manifiesta que "son visionarios y entusiastas, proyectando efectos extraordinarios sobre sus seguidores". | | "Valores que se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión". (Bonavia, Prado, & García, 2010, p. 16) | | |
| | | | METODOLOGÍA | | | | |
| | | | Paradigma | Positivismo | | | |
| Enfoque | Cuantitativo | | | | | | |
| Tipo | Aplicada | | | | | | |
| Diseño | Descriptivo correlacional | | | | | | |
| ¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015? | Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | El liderazgo transaccional se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | Población | | | | |
| | | | La población estuvo conformada por 175 docentes pertenecientes a seis Instituciones Educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02. | | | | |
| | | | Jany (1994, como se citó en Bernal, 2010, p. 160), define la población como "la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia" | | | | |
| | | | Muestra | | | | |
| ¿Cómo se relaciona el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015? | Determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | El liderazgo correctivo/evitador se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | La muestra estuvo representada por 126 docentes pertenecientes a seis Instituciones Educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02. | | | | |
| | | | Bernal (2010), dice que la muestra "es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio". (p. 161) | | | | |
| | | | Muestreo | | | | |
| | | | La muestra seleccionada de 126 docentes pertenecientes a seis Instituciones Educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02; fue elegido mediante muestreo probabilístico estratificado. | | | | |
| ¿Cómo se relaciona el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015? | Determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | El liderazgo correctivo/evitador se relaciona positivamente con la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02, 2015. | Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) el muestreo probabilístico estratificado es un "muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento" (p. 180) | | | | |
| | | | Técnica de Recolección de Datos | Instrumento de Recolección de Datos | Método de análisis de datos | | |
| | | | La técnica utilizada en la investigación para la recolección de los datos es la encuesta. | En la presente investigación se utilizó el cuestionario como instrumento para medir las variables y recabar los datos provenientes de los docentes de las instituciones educativas de la red n°18 - Los Olivos - UGEL 02. | Una vez recogido los datos de la investigación se pasó a basearlos en una matriz para el respectivo análisis estadístico. Posteriormente los resultados se tabularon y organizaron para ser presentados en tablas y figuras, que posteriormente fueron interpretados y explicados. Para el análisis respectivo nos valimos del programa SPSS 21 para analizar los datos. Finalmente, se realizó la contrastación de las hipótesis, analizando los datos mediante el estadístico de correlación de spearman para obtener el valor del coeficiente de cada hipótesis. | | |
| | | | Según Carrasco (2009), la encuesta es "una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo". (p. 314) | Según Bernal (2010), "el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación". (p. 250) | | | |

ANEXO 7: Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala | Niveles y rangos de la V1 | Niveles y rangos de las dimensiones |
|-------------------------------|--|---------------------|--------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Liderazgo transformacional | <ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada conductual • Influencia idealizada atribuida • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • Efectividad • Esfuerzo extra • Satisfacción | 6,14,23,34, | Likert | | |
| | | 46,57,61, 71,10, | | | |
| | | 18, 21, 25, 47, 58, | | | |
| | | 80, | | | |
| | | 9,13,26,36, | | | |
| | | 48,59,72,81,2,8,3 | | | |
| | | 0,32,49,60,69,73, | | | |
| 37,40,43,45,56,68 | | | | | |
| | | ,39,42,44,55,67,7 | | | |
| | | 9,38,41,70,76 y | | | |
| | | 82 | Nunca = 0 | Pésimo [0-109] | |
| | | | Rara vez =1 | | Pésimo [0-27] |
| Liderazgo transaccional | <ul style="list-style-type: none"> • Consideración individualizada. • Recompensa contingente • Dirección por excepción activa | 15,19,29,31,50,62 | A veces = 2 | Regular [110-218] | |
| | | ,74,77,1,11,16,35, | A menudo =3 | Bueno [219-328] | Regular [28-54] |
| | | 51,63,4,22, | Frecuentemente = 4 | | Bueno [55-80] |
| | | 24,27,52 y 64 | | | Pésimo [0-19] |
| Liderazgo correctivo/evitador | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección por excepción pasiva • Laissez-Faire | 3,12,17,20, | | | Regular [20-38] |
| | | 53,65,5,7,28,33,5 | | | |
| | | 4,66,75 y 78 | | | Bueno [39-56] |


ANEXO 8: Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional


| Dimensiones | Indicador | Ítems | Escala | Niveles y rangos de la V2 | Niveles y rangos de las dimensiones |
|---------------|---|--------------|--------|---------------------------|-------------------------------------|
| Implicación | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Trabajo en equipo • Desarrollo de capacidades | Del 1 al 15 | | | Pésimo [15-35] |
| | | | | | Regular [36-55] |
| | | | | | Bueno [56-75] |
| Consistencia | <ul style="list-style-type: none"> • Valores centrales • Acuerdo • Coordinación e integración | Del 16 al 30 | Likert | | Pésimo [15-35] |
| | | | | | Regular [36-55] |
| | | | | | Bueno [56-75] |
| Adaptabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cambio • Orientación al cliente • Aprendizaje organizativo | Del 31 al 45 | Likert | | Pésimo [15-35] |
| | | | | | Regular [36-55] |
| | | | | | Bueno [56-75] |
| Misión | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y propósitos estratégicos • Metas y objetivos • Visión | Del 46 al 60 | Likert | | Pésimo [15-35] |
| | | | | | Regular [36-55] |
| | | | | | Bueno [56-75] |

ANEXO 9: Certificados de validación de los instrumentos


Anexo 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | ITEMS | | | | | | | |
| 1 | Me ayuda siempre que me esfuerce. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Expresa sus valores y creencias más importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los Objetivos de desempeño. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Dedica tiempo a enseñar y orientar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de Actuar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Actúa de modo que se gana mi respeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |


Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Docente del Post Grado
 Metodología de la Investigación
 Universidad


Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Docente de Post Grado
 Metodología de la investigación
 Universidad *del*

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 22 | Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Se muestra confiable y seguro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Construye una visión motivante del futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Le cuesta tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 31 | Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Expresa confianza en que se alcanzarán las metas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 40 | Es efectivo/a al representarme frente a los superiores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 41 | Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 42 | Aumenta mi motivación hacia el éxito. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 43 | Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la I. E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 44 | Me motiva a trabajar más duro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 45 | El grupo que lidera es efectivo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 46 | Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |


 Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Docente de Post Grado
 Metodología de la Investigación
 Universidad UCV

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 47 | Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 48 | Aumenta la confianza en mí mismo/a. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 49 | Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 50 | Busca la manera de desarrollar mis capacidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 51 | Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 52 | Se concentra en detectar y corregir errores | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 53 | Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 54 | Tiende a no corregir errores ni fallas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 55 | Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 56 | El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 57 | Es coherente entre lo que dice y lo que hace. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 58 | Para mí él/ella es un modelo a seguir. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 59 | Me orienta a metas que son alcanzables. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 60 | Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 61 | Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 62 | Se relaciona conmigo personalmente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 63 | Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 64 | Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 65 | En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 66 | Generalmente prefiere no tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 67 | Aumenta mi deseo de alcanzar las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 68 | Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 69 | Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 70 | Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 71 | Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 72 | Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas De la I.E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 73 | Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de Trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 74 | Se da cuenta de lo que necesito. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 75 | Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el Trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 76 | Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 77 | Me informa constantemente sobre mis fortalezas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 78 | Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de Intervenir | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 79 | Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 80 | Lo/la escucho con atención. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 81 | Construye metas que incluyen mis necesidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 82 | Me es grato trabajar con él /ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable


Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mgtr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis DNI: 40086182 15 de Octubre del 2015

Especialidad del evaluador: Metodólogo


¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


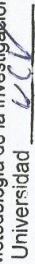
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Mg. Fernando A. Nolazco Labajos
 Docente de Post Grado
 Metodología de la investigación
 Universidad UCV

Anexo 5 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Nº | DIMENSIÓN 1: IMPLICACION | | | | | | | |
| 1 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometido con su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que necesita. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Las capacidades del "banquillo"(los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | A menudo surgen problemas como no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Nº | DIMENSIÓN : CONSISTENCIA | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 16 | Los líderes y directores practican lo que pregonan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |


Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Docente de Post Grado
 Metodología de la Investigación
 Universidad UCV


 Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Docente de Post. Grado
 Metodología de la Investigación
 Universidad 

| | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 19 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | Este grupo tiene una cultura "fuerte" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Nos resulta fácil el consenso, aun en temas difíciles. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabaja con alguien de otra organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| N° | DIMENSIÓN : ADAPTABILIDAD | Si | No | Si | No | Si | No |
| 31 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Respondemos bien a los cambios del entorno | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Los comentarios y recomendaciones de la comunidad educativa conducen a menudo a introducir cambios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | La información sobre nuestra comunidad educativa influye en nuestras decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de la comunidad educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 40 | Fomentamos el contacto directo de nuestros trabajadores con la comunidad educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 41 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 42 | Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 43 | Muchas ideas "se pierden por el camino" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 44 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 45 | Nos aseguramos que " la mano derecha sepa lo que está haciendo la mano izquierda" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| N° | DIMENSIÓN : MISION | Si | No | Si | No | Si | No |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 46 | Esta organización tiene un proyecto y una organización a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 47 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 48 | Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 49 | Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 50 | La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 51 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 52 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 53 | La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 58 | El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Mgt. Nolasco Labajos, Fernando Alivi

DNI:

40086182

15 de *Octubre* del 2015

Especialidad del evaluador:

Metodológico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]
 Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Docente de Post Grado
 Metodología de la investigación
 Universidad *UCV*

Anexo 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | ITEMS | | | | | | | |
| 1 | Me ayuda siempre que me esfuerce. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Expresa sus valores y creencias más importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los Objetivos de desempeño. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Dedica tiempo a enseñar y orientar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de Actuar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Actúa de modo que se gana mi respeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 22 | Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Se muestra confiable y seguro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Construye una visión motivante del futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Le cuesta tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 31 | Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Expresa confianza en que se alcanzarán las metas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 40 | Es efectivo/a al representarme frente a los superiores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 41 | Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 42 | Aumenta mi motivación hacia el éxito. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 43 | Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la I. E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 44 | Me motiva a trabajar más duro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 45 | El grupo que lidera es efectivo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 46 | Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 47 | Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 48 | Aumenta la confianza en mí mismo/a. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 49 | Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 50 | Busca la manera de desarrollar mis capacidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 51 | Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 52 | Se concentra en detectar y corregir errores | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 53 | Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 54 | Tiende a no corregir errores ni fallas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 55 | Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 56 | El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 57 | Es coherente entre lo que dice y lo que hace. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 58 | Para mí él/ella es un modelo a seguir. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 59 | Me orienta a metas que son alcanzables. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 60 | Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 61 | Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 62 | Se relaciona conmigo personalmente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 63 | Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 64 | Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 65 | En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 66 | Generalmente prefiere no tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 67 | Aumenta mi deseo de alcanzar las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 68 | Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 69 | Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 70 | Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 71 | Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|---|---|--|
| 72 | Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas De la I.E. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 73 | Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de Trabajo | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 74 | Se da cuenta de lo que necesito. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 75 | Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el Trabajo | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 76 | Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 77 | Me informa constantemente sobre mis fortalezas. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 78 | Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de Intervenir | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 79 | Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 80 | Lo/la escucho con atención. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 81 | Construye metas que incluyen mis necesidades. | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 82 | Me es grato trabajar con él /ella. | ✓ | | ✓ | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

18. de setiembre del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Montes de Oca Serpa, Jenio Hugo DNI: 06601494

Especialidad del evaluador: Psicólogo educativo y organizacional

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Hugo Montes de Oca Serpa

J. Hugo Montes de Oca Serpa

Anexo 5 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / Ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|----------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: IMPLICACION | | | | | | | |
| 1 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometido con su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que necesita. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | Tomar decisio. |
| 12 | Las capacidades del "banquillo"(los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | A menudo surgen problemas como no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | como / cuando |
| | DIMENSIÓN : CONSISTENCIA | | | | | | | |
| 16 | Los líderes y directores practican lo que pregonan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 19 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | Este grupo tiene una cultura "fuerte" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Nos resulta fácil el consenso, aun en temas difíciles. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabaja con alguien de otra organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| N° | DIMENSIÓN : ADAPTABILIDAD | Si | No | Si | No | Si | No |
| 31 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Respondemos bien a los cambios del entorno | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Los comentarios y recomendaciones de la comunidad educativa conducen a menudo a introducir cambios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | La información sobre nuestra comunidad educativa influye en nuestras decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de la comunidad educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 40 | Fomentamos el contacto directo de nuestros trabajadores con la comunidad educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 41 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 42 | Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 43 | Muchas ideas "se pierden por el camino" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 44 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 45 | Nos aseguramos que " la mano derecha sepa lo que está haciendo la mano izquierda" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| N° | DIMENSIÓN : MISION | Si | No | Si | No | Si | No |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 46 | Esta organización tiene un proyecto y una organización a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 47 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 48 | Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 49 | Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 50 | La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 51 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 52 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 53 | La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 58 | El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Montes de Oca Serpa, Javier Hugo DNI: 06601494 18 de setiembre del 2015
 Especialidad del evaluador: Psicólogo educativo y organizacional

Javier Hugo Montes de Oca Serpa

J. Hugo Montes de Oca Serpa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | ITEMS | | | | | | | |
| 1 | Me ayuda siempre que me esfuerce. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Expresa sus valores y creencias más importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los Objetivos de desempeño. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Dedica tiempo a enseñar y orientar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de Actuar | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Actúa de modo que se gana mi respeto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 22 | Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Se muestra confiable y seguro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Construye una visión motivante del futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Le cuesta tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 31 | Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Expresa confianza en que se alcanzarán las metas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 40 | Es efectivo/a al representarme frente a los superiores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 41 | Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 42 | Aumenta mi motivación hacia el éxito. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 43 | Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la I. E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 44 | Me motiva a trabajar más duro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 45 | El grupo que lidera es efectivo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 46 | Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 47 | Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 48 | Aumenta la confianza en mí mismo/a. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 49 | Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 50 | Busca la manera de desarrollar mis capacidades. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 51 | Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 52 | Se concentra en detectar y corregir errores | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 53 | Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 54 | Tiende a no corregir errores ni fallas. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 55 | Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 56 | El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la Institución Educativa. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 57 | Es coherente entre lo que dice y lo que hace. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 58 | Para mí él/ella es un modelo a seguir. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 59 | Me orienta a metas que son alcanzables. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 60 | Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 61 | Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 62 | Se relaciona conmigo personalmente. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 63 | Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 64 | Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 65 | En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 66 | Generalmente prefiere no tomar decisiones. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 67 | Aumenta mi deseo de alcanzar las metas. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 68 | Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 69 | Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 70 | Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella. | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 71 | Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo | ✓ | ✓ | ✓ | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 72 | Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas De la I.E. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 73 | Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de Trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 74 | Se da cuenta de lo que necesito. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 75 | Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el Trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 76 | Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 77 | Me informa constantemente sobre mis fortalezas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 78 | Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 79 | Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 80 | Lo/la escucho con atención. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 81 | Construye metas que incluyen mis necesidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 82 | Me es grato trabajar con él /ella. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): suficiencia del instrumento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: Aldazabal Contreras, Ana Isabel DNI: 10430278 16 de septiembre del 2015

Especialidad del evaluador: Magister en Psicología educativa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y dicto

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Aldazabal

Anexo 5 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: IMPLICACION | | | | | | | |
| 1 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometido con su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que necesita. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Las capacidades del "banquillo"(los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | A menudo surgen problemas como no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN : CONSISTENCIA | | | | | | | |
| 16 | Los líderes y directores practican lo que pregonan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 19 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | Este grupo tiene una cultura "fuerte" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Nos resulta fácil el consenso, aun en temas difíciles. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabaja con alguien de otra organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| N° | DIMENSIÓN : ADAPTABILIDAD | Si | No | Si | No | Si | No |
| 31 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Respondemos bien a los cambios del entorno | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Los comentarios y recomendaciones de la comunidad educativa conducen a menudo a introducir cambios. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | La información sobre nuestra comunidad educativa influye en nuestras decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de la comunidad educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 40 | Fomentamos el contacto directo de nuestros trabajadores con la comunidad educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 41 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 42 | Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 43 | Muchas ideas "se pierden por el camino" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 44 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 45 | Nos aseguramos que " la mano derecha sepa lo que está haciendo la mano izquierda" | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| N° | DIMENSIÓN : MISION | Si | No | Si | No | Si | No |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 46 | Esta organización tiene un proyecto y una organización a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 47 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 48 | Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 49 | Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 50 | La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 51 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 52 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 53 | La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 58 | El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Insuficiencia del instrumento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: Aldazábal Contreras, Ama Teabel DNI: 10430278 16 de septiembre del 2015

Especialidad del evaluador: Magister en Psicología Educativa
Psicóloga (CPSP 14204)

Aldazábal

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión