



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional  
en el personal docente y administrativo de la  
Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de  
Ciudad Nueva - Tacna - 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA  
EDUCACIÓN**

**AUTOR**

Lic. ASTETE LÓPEZ, Edgar Julio

**ASESOR:**

Magr. RODRIGUEZ GIRALDO, Daniel

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**Perú 2018**

Dr. Luis López Puycan  
Presidente

Mgr. Luzmila Carpio Cornejo  
Secretaria

Mgr. Daniel Rodríguez Giraldo  
Vocal

**Dedicatoria;**

A mi querida esposa Isabel, y a mis hijos Isabel Priscila,  
Fiorella Paola, Edgar Cristian y Sergio André.

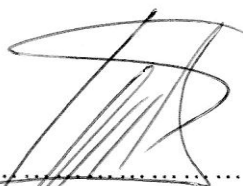
**Mi Agradecimiento;**

A la Dra. Patricia Montalvo Chávez,  
Al Magr. Daniel Rodríguez Giraldo,  
A los Docentes de la I.E. “Mariscal  
Cáceres” por su apoyo para la  
elaboración de la presente tesis.

## Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna – 2018”, con la finalidad de Determinar el nivel de relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad Nueva, Provincia de Tacna, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con mención en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.



Edgar Julio Astete López  
DNI 00415833

## INDICE

DECLARACIÓN JURADA.....	v
Presentación.....	vi
INDICE .....	vii
RESUMEN.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1 Problema .....	39
1.2 Hipótesis:.....	39
1.3 Objetivos .....	40
II. MARCO METODOLÓGICO.....	40
2.1 Variables .....	40
2.2 Operacionalización de variables: .....	41
2.3 Metodología.....	44
2.4 Tipos de estudio .....	44
2.5 Diseño .....	44
2.6 Población, muestra y muestreo .....	45
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
2.8 Métodos de análisis de datos .....	49
III. RESULTADOS.....	50
IV. DISCUSIÓN .....	71
V. CONCLUSIONES.....	75
VI. RECOMENDACIONES.....	76
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
VIII.ANEXOS .....	81

**Índice de cuadros:**

<i>Cuadro 1. Población del personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”.....</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro 2. Ficha técnica del cuestionario Liderazgo del director .....</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro 3. Ficha técnica del cuestionario de cultura.....</i>	<i>48</i>

## Índice de tablas:

<i>Tabla 1: Percepción de los estilos de liderazgo directivo en la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna, 2018, por dimensiones. ....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 2: Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Estilos de Liderazgo directivo .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 3: Percepción sobre las dimensiones de la variable Cultura organizacional. ....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4: Niveles de los Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional. ....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 5 : Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las puntuaciones totales de la variable Estilos Liderazgo directivo y Cultura organizacional. ...</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 6: Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las puntuaciones de los Estilos de liderazgo directivo. ....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 7 : Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las puntuaciones de las dimensiones de la variable Cultura organizacional. ....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 8 : Coeficiente de correlación <math>r</math> de Pearson entre la variable cultura organizacional con los estilos de liderazgo directivo. ....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 9 : Coeficiente de correlación <math>r</math> de Pearson entre la variable cultura organizacional con los estilos de liderazgo directivo. ....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 10 : Coeficiente de correlación <math>r</math> de Pearson entre la variable Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional. ....</i>	<i>65</i>



## Índice de figuras

<i>FIGURA 1: Percepción de los estilos de liderazgo directivo en la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna, 2018, por dimensiones. ....</i>	<i>51</i>
<i>FIGURA 2: Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Estilos de liderazgo directivo.....</i>	<i>53</i>
<i>FIGURA 3: Percepción sobre las dimensiones de la variable Cultura organizacional. ....</i>	<i>54</i>
<i>FIGURA 4 : Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Cultura organizacional y sus dimensiones. ....</i>	<i>56</i>
<i>FIGURA 5 : Niveles de los Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional. ....</i>	<i>58</i>

## **Índice de anexos**

Anexos 1. Matriz de consistencia.....	81
Anexos 2. Matriz de Validacion de Instrumentos.....	86
Anexos 3. Solicitud para aplicación de instrumentos.....	97
Anexos 4. Cuestionario de cultura organizacional.....	98
Anexos 5. Cuestionario Estilo de Liderazgo Directivo. ....	102
Anexos 6. Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	105
Anexos 7. Base de datos: Estilos de liderazgo directivo .....	108
Anexos 8. Base de datos: Cultura Organizacional .....	109

## RESUMEN

El principal objetivo de La presente Investigación denominada “Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres de del distrito de Ciudad Nueva - Tacna – 2018”, plantea establecer el grado de relación existente entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”; Determinar además si el liderazgo directivo influye en la cultura organizacional de la Institución educativa mencionada.

Habiéndose tomado en cuenta para la muestra, el número total de los integrantes de la I.E. compuesta por 93 integrantes, entre personal, docente, administrativo y de servicio. Habiéndose contrastado las hipótesis con el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov,. Asimismo; se aplicaron como instrumento para la recolección de datos dos encuestas, dirigidas al recojo de información de cada variable. La validez de los instrumentos se realizó a través de la evaluación de expertos, la confiabilidad se comprobó a través del coeficiente de consistencia interna de Alfa de Cronbach. (Estilos de Liderazgo Directivo: 0,979, Cultura Organizacional: 0,968). Finalmente de la interpretación de los datos estadísticos obtenidos se pudo comprobar que si existe correlación entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional de la institución Educativa investigada.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, Cultura organizacional, Estilo democrático, Toma de decisiones, Trabajo en equipo

## SUMMARY

The main objective of this research called "Styles of management leadership and organizational culture in the teaching and administrative staff of the educational institution Mariscal Cáceres of the district of New city-Tacna – 2018", raises Establish the degree of relationship between the types of management leadership and organizational culture in the educational institution "Mariscal Cáceres"; Also determine whether management leadership influences the organizational culture of the aforementioned educational institution.

Having taken into account for the sample, the total number of members of the IE composed of 93 members, between personnel, teaching, administrative and service. Having contrasted the hypothesis with the test statistician Kolmogorov-Smirnov,. Also Two surveys were applied as an instrument for data collection, aimed at collecting information for each variable. The validity of the instruments was carried out through the evaluation of experts, the reliability was verified through the coefficient of internal consistency of alpha of Cronbach. (Executive Leadership styles: 0.979, organizational culture: 0.968).

Finally, the interpretation of the statistical data obtained could be verified that if there is correlation between the types of management leadership and the organizational culture of the educational institution investigated.

Key words: Executive leadership, organizational culture, democratic style, decision-making, teamwork

## I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo nos hemos propuesto el estudio de las variables: tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en la I.E. “Mariscal Cáceres”, distrito de Ciudad Nueva - Tacna. Con el objetivo de determinar el grado de incidencia entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional de la I.E. en mención.

Los nuevos tiempos han ido transformado los conceptos de las organizaciones, las características y habilidades del entorno organizacional, en nuestra sociedad actual el líder democrático es el más aceptable, Urge por lo tanto contar con líderes democráticos, con disposición al trabajo en equipo, creando condiciones para ello; que tome en cuenta la opinión de los demás, que se sientan motivados y reconocidos, la educación de calidad depende de muchos factores entre ellos el Liderazgo directivo, y Cultura organizacional de una institución.

La educación en el Perú aún mantiene características pedagógicas de hace 30 años atrás, es cierto que se han venido sucediendo algunos cambios de tendencias educativas que han ido turnándose cada periodo de gobierno con nuevo nombre pero básicamente con los mismos conceptos y las mismas tendencias. Una suerte de caminar en círculo para retornar sobre nuestros propios pasos, solo cambia el contexto temporal. La excelencia educativa, cuyo esquema se plasma en el papel pero sin una capacitación adecuada por parte del ministerio de educación, para lograr el empoderamiento, primero, de los directivos de alto nivel como ser la dirección de gestión pedagógica de las Direcciones Regionales de educación y sus especialistas , luego el área pedagógica de las Unidades de Gestión educativa, los directores y subdirectores y finalmente de los maestros de aula para que los nuevos conceptos pedagógicos no se vayan tergiversando en el camino y al final solo sean reformas en el papel pero en la aplicación práctica no haya cambiado sustantivamente nada. Un soporte fundamental para garantizar estos cambios es un buen liderazgo directivo, con el ingrediente que además este bien capacitado pedagógicamente así como el de subdirectores para que esa

cadena debidamente articulada posibilite el cambio de manera sostenida y no se vaya difuminando en el camino frente a los obstáculos como el desconocimiento, apatía, la inconformidad, la resistencia al cambio y muchos otros factores que necesariamente se deben revertir con un buen liderazgo directivo como pieza fundamental de cambio.

Por ello, este trabajo de investigación pretende despertar el interés de las autoridades educativas a alto nivel, como responsables directos de mantener aún en vigencia aquellos obsoletos instrumentos de evaluación para directivos. Que en la práctica han demostrado que no son competentes para la selección idónea de los directores, con adecuado liderazgo, y que por el contrario se constituyen solo en directivos con un escaso liderazgo; permanentes generadores de conflictos en las instituciones educativas, creando inconformidad, desaliento desmotivando al personal. Hostigadores permanentes del personal docente antes que motivadores empáticos, llevando al grupo a la desconfianza, apatía, insubordinación y al conflicto. Esperamos que el presente trabajo nos lleve al convencimiento de la necesidad imperiosa de preocuparnos en seleccionar adecuadamente a líderes educativos en las instituciones educativas que vayan a contribuir en la construcción de una adecuada cultura organizacional como pilar fundamental que contribuya además a lograr una educación de calidad centrada en el verdadero logro de los aprendizajes hacia los estudiantes.

Es así que en nuestro trabajo hemos tomado en cuenta las variables liderazgo directivo y cultura organizacional y nuestro objetivo es determinar el grado de incidencia de la primera variable sobre la segunda variable en la I.E. “Mariscal Cáceres”

Asimismo, en concordancia con lo mencionado, y en la búsqueda de información sobre el tema propuesto encontramos que en el nivel internacional;

González R.(2017) en su tesis para optar el grado de Maestría. Tesis denominada “Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior”. Para este estudio se consideró el cuestionario de clima laboral de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (Mexico), la aplicación de esta investigación dio a conocer resultados

que muestran una gran inconformidad entre los profesores. Sin embargo, estos profesores manifiestan su disposición para cooperar, lo cual habla de la voluntad que existe de implementar un buen clima laboral. Reafirman su vocación por la profesión docente asumida; es posible mejorar su rendimiento con una correcta y adecuada dirección y con un liderazgo adecuado. Otros aspectos relevantes que se presentan son la recurrente carga administrativa aunada a sus exigencias de entrega y el seguimiento ineficaz de las diversas documentaciones, creando descontento y fricción debido al desconocimiento de su correcta aplicación. Esto conlleva a que el ambiente laboral se torne más hostil y poco productivo. Frente a este panorama, se puede concluir que el clima laboral se ha visto afectado en el aspecto psicológico individual y organizacional.

De igual forma; CONTRERAS D. y JIMENEZ L. (2016) en su tesis “liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención”, tesis para optar el grado de maestro en dirección. El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca (Bogota D.C. – Colombia) y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. Se trabajó con la totalidad de directivos, funcionarios y profesores de la institución. Se incluyeron también la totalidad de los estudiantes de noveno, décimo y undécimo del Colegio. Por otro lado, el corte transversal representativo fueron los docentes, estudiantes y otros funcionarios, quienes fueron la población (N=130). Teniendo en cuenta los tipos de instrumento que trata el liderazgo y el clima organizacional, la muestra a la cual se aplicaron dichos instrumentos es representativa de cada uno de los estamentos y su selección se hizo con base en un análisis previo de pertinencia de docentes, alumnos, funcionarios y directivos, teniendo en cuenta con los tres primeros grupos, que fueran representativos de sus estamentos y que conocieran bien en la estructura funcional de la institución para, con base en ello, obtener resultados confiables.

En el presente estudio ha quedado evidenciado que los funcionarios, docentes y estudiantes de grados superiores del Colegio reconocen la diversidad de liderazgo presente en los directivos. La información recogida evidencia una actitud muy voluble y permanente en cuanto a buenas y malas prácticas directivas que no permiten configurar un estilo deseable de liderazgo. Y por supuesto, esa percepción de inestabilidad funcional y emotiva por parte de quienes dirigen esta institución, se traduce en un clima organizacional inadecuado.

González (2015), realizó un trabajo de investigación titulada "Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general" en la ciudad de Maracaibo, Venezuela. El trabajo de investigación se planteó como objetivo encontrar el nivel de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de educación media general. Es una investigación descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transversal. La muestra estuvo compuesta por 10 directivos y 68 docentes, haciendo un total de 78 encuestados de las instituciones de educación media general del municipio Mara del estado Zulia. La recolección de información se realizó a través de un cuestionario conteniendo 36 ítems, con escala de Likert, con cinco alternativas para seleccionar y marcar el cual se sometió a juicio de cinco expertos, la confiabilidad fue de 0.910, indicando que es altamente confiable. Para establecer el nivel de relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes se realizó una prueba de correlación de Rho Spearman, logrando como resultado un coeficiente de Rho Spearman de 0,852 y p valor = .000 entre las dos variables; lo cual indica que existe incidencia 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 del mismo modo aumentará la satisfacción laboral de docentes. Por lo tanto 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).

**A nivel Nacional;** También se realizaron estudios con la variable independiente, con respecto a los estilos de liderazgo Educativos; entre los cuales podemos destacar:



Ramos J. (2015) en su tesis “influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de paucarpata - Arequipa 2015” para optar el grado académico de: magíster en educación. Desarrollo el mencionado trabajo con una muestra de 310 entre docentes y directivos se propuso determinar el grado de influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas nivel primario. Concluyendo que, el liderazgo directivo sí tiene influencia significativa en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa durante el año 2015.

Centurión, J. (2015) con la tesis “*Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del Director de la I.E. Jorge Basadre del Distrito 26 de octubre de la provincia de Piura*”, Trabajo realizado para obtener el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa; encuentra que; según la muestra empleada, encuesta realizada a 44 docentes, el director no mantenía un buen liderazgo, por lo que no se podría ubicar en el estilo de liderazgo transformacional ni en el estilo transaccional. Asimismo; por las características observadas en los resultados obtenidos, estos lo ubican hacia el no liderazgo, así un 65.91% manifiesta que están de acuerdo en ubicar la director en el estilo de no liderazgo (*laissez-faire*), con relación al contexto situacional y motivacional que influyen en la definición del estilo del no liderazgo del director de la I.E Jorge Basadre, un 65.90% de docentes manifiesta que están totalmente convencidos que al director sólo le gusta el reconocimiento político institucional; y un 59.8% de docentes que están en desacuerdo que su director esté en condiciones de afrontar nuevos retos y adaptarse a nuevas circunstancias. Asimismo en el aspecto motivacional, un 70.45%, de docentes , manifiestan que el director no propicia que se entusiasmen en su trabajo, lo que sería una característica muy significativa de liderazgo en la actualidad; todo ello abona a confirmar la percepción del estilo de no liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre. Finalmente; en cuanto a las características del líder, se concluye que el pensamiento crítico y participación activa apunta hacia la ineficiencia del director, lo

cual lo sitúa en el no liderazgo con un 70.95%, de profesores que sostienen que el director no se preocupa principalmente en corregir principalmente, las irregularidades. Asimismo, un 52.26% de los docentes fueron quienes hicieron énfasis en afirmar que el director nunca ha fomentado la implementación de programas de capacitación y formación docente.

Espinoza J. (2017) Tesis: “clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte”, 2016. Para optar el grado académico de Doctor, y para obtener un buen sustento teórico de la investigación, se analizaron amplia y detenidamente, teorías y otros estudios sobre las tres variables de estudio: clima organizacional, liderazgo transformacional y desempeño docente. Se propuso un enfoque cuantitativo, sostenido en los tipos: descriptivo, correlacional y analítico. La muestra se llevó a cabo con 60 docentes del nivel inicial y los directivos de la Unión Peruana del Norte, la información fue obtenida mediante los siguientes tests: test de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X Corta; test de clima organizacional, creado por MoosInsel y Humphrey; y test de desempeño docente, en concordancia con las dimensiones propuestas en el Marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú. Entre otros resultados, el clima organizacional es un predictor del desempeño docente (8.97%), existiendo una relación inversa y significativa entre ambas variables ( $P < 0.10$ ) El liderazgo transformacional es un predictor del desempeño docente (19,29%) existiendo relación directa y significativa entre ambas ( $P < 0.01$ ) el liderazgo transaccional no es predictor del desempeño docente. El liderazgo transformacional y transaccional no están asociados al clima organizacional. Por lo tanto concluimos que, el clima organizacional y liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente.

**A nivel Local;** Gamez, E. y Mamani D. (2014) en su tesis: “*Relación del liderazgo con el clima organizacional de la I.E. “Dr. Luis Alberto Sánchez” de Tacna-2011*”, en la que se utilizó una muestra de 04 integrantes del órgano de Dirección y 39 docentes, aplicando un cuestionario y un Test, cuya información fue procesada usando el paquete estadístico SPSS, observamos que los estilos de liderazgo que predominan en la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez” son el liderazgo democrático y el liberal, predominando el liderazgo democrático. De acuerdo a los resultados Chi cuadrado calculado, procesado a través

del Programa Estadístico SPSS, concluyen que el estilo de liderazgo tiene influencia significativa en el clima organizacional en la Institución Educativa Dr. “Luis Alberto Sánchez” del sector Pampas de Viñani.

Cervantes, L. (2014) en su tesis de investigación: *“Cultura organizacional y trabajo en equipo del personal docente de la Institución Educativa Don José de San Martín, Distrito Alto de la Alianza, Tacna – 2014”*, trabajo desarrollado para obtener el grado académico de magíster en Administración de la Educación, el mismo que considera para su investigación una muestra de 35 docentes; indicando que la relación existente entre el nivel de Cultura Organizacional que se percibe del personal docente con respecto al nivel de trabajo en equipo no es significativa. Además, los miembros que laboran en la Institución Educativa sí cree que es importante compartir ideas en conjunto, pero no lo aplican del todo, además de ello la mayoría de docentes está de acuerdo que es importante el trabajo en grupo, ya que les permite organizar mejor las tareas y conocer otros puntos de vista. Asimismo, recomienda el trabajo en equipo y sugiere desarrollar capacidades compartiendo actividades e información, haciendo ver que cada docente puede causar un impacto positivo en la institución, fomentando la cooperación de todos los docentes involucrados en un área de trabajo, estableciendo acuerdos en donde se delimiten las responsabilidades de cada miembro de la institución.

Del mismo modo; Yufra, R. (2015) en su trabajo de tesis: *“El trabajo en equipo y la motivación laboral de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Coronel Bolognesi de Tacna, en el año 2015”*, para optar el grado de magíster en Administración de la Educación; tesis desarrollada a con una muestra de 50 docentes de Educación Secundaria, establece que, con respecto a la variable trabajo en equipo, mientras los docentes más desarrollan trabajos en equipo, más alto es el nivel de motivación laboral que desarrollan en sus actividades educativas. Así por ejemplo: el 21,81% de docentes se ubican en el nivel alto; el 45,45% de los docentes, en el nivel medio en trabajo en equipo, y el 32,72% se ubica en el nivel bajo. En conclusión, los

docentes de esta institución presentan una escasa predisposición al trabajo en equipo, por compartir con los demás los valores institucionales, las coordinaciones entre docentes no son las más adecuadas, además se observa escasa diaposición por compartir logros y desafíos institucionales, entre otras características propias del trabajo en equipo. En relación a la variable motivación laboral, se encontró que la mayoría de la muestra (43,63%) se ubican en el nivel alto, el 40,0% al nivel medio y el 16,36% se ubican en niveles bajos. Es decir, casi la mitad de los docentes no manifiestan un alto interés en asumir mayores niveles de esfuerzo en pro de la mejora de la institución educativa. En resumen, tenemos que más de la mitad de los docentes no se encuentran altamente motivados desde el punto de vista laboral. Y finalmente; entre el trabajo en equipo y la motivación laboral, los docentes que trabajan en equipo, tienen más predisposición para dirigir su motivación hacia objetivos institucionales, tener una motivación laboral más intensa y persistir en ella.

Asimismo; Pilco, P. (2015) en su tesis: *“Liderazgo del director y clima institucional en las instituciones educativas de la red “Docentes emprendedores” de Tacna en el año 2015”*, Tesis para optar el grado académico de Magister, trabajo con una muestra de 122 docentes, llegando a la conclusión que el liderazgo del director de una Institución educativa tiene relación directa y de manera significativa; con el clima institucional percibido por los docentes, con la comunicación, con la confianza y la participación.

También; Quispe, P. (2015) en su trabajo de tesis: *“Cultura Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna en el año 2015”*, para obtener el grado académico de magister en Gestión Pública. Tesis tomando en cuenta una muestra de 48 trabajadores administrativos en la Municipalidad del distrito de Alto de la Alianza, cuya edad oscila entre los 20 y 50 años, llegan a la conclusión los niveles de cultura organizacional y satisfacción laboral, corresponden a un nivel medio, encontrando una correlación significativa entre el clima organizacional y

la satisfacción laboral, equivalente a 0.01, directa y fuerte entre ambas variables a pesar de que el personal no cuenta con un ambiente adecuado para un trabajo propicio; incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada, manifiestan que se encuentran satisfechos con su labor y con el ambiente laboral

Finalmente;

En base a la información documentada producto de nuestra indagación, procederemos a la fundamentación teórica de la variable 1.

### **Liderazgo**

Existe una amplitud de definiciones del término liderazgo, así:

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, se define al liderazgo como la *capacidad que posee el ser humano para elaborar planes que conlleven al éxito y de convencer y motivar a otras personas para lograr los referidos planes se lleven a cabo, sorteando los obstáculos y riesgos t que se tengan que superar.*

Asimismo; Blanchard, K. (2007), conceptúa al liderazgo como la *“capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”* (p.17).

También; Evans y Lindsay (2008) citados por Avenecer, Y. (2015:9) definen liderazgo: Como la capacidad de influir de manera positiva en las demás personas y en la organización logrando un comportamiento determinado, bajo su mando con la finalidad de obtener un impacto positivo y el logro de resultados significativos

De acuerdo con las definiciones planteadas, podemos deducir que: El liderazgo es la capacidad o habilidad de influir de manera positiva en las personas, percibir las capacidades y debilidades de cada una de ellas, ubicándolas estratégicamente donde puedan aportar sus habilidades tendiendo a la eficiencia y al éxito de la Institución. Igualmente, Un líder no puede aislarse, éste organiza al grupo de acuerdo a las características de los integrantes de la Institución, que le otorgan el liderazgo y por lo que, podemos decir que la clave de su liderazgo se cimienta en las capacidades del grupo y en los vínculos basados en la confianza, el respeto a las ideas, aportes y sugerencias; en la creatividad para lograr la resolución de problemas, en los

retos asumidos y además, en el afecto hacia su personal. De allí que Blanchard, K. (2007), propusiera un concepto nuevo acerca del liderazgo al más alto nivel, definiéndolo como “un proceso de lograr resultados valiosos, a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados” (p.14). A ello podemos agregar la habilidad de algunos directivos educativos, que poseen la capacidad de influir, motivar y propiciar en su personal el logro de las metas propuestas, la de impartir una educación de calidad.

Igualmente; Vilar, L. (2006) citado en Campos, L. (2012:14) manifiesta que liderazgo educativo es *el comportamiento de algunos directivos cuya tendencia es convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que desarrollan*. Este concepto está relacionado con la forma de educación deseada, cuyo objetivo es el logro de los aprendizajes por parte de nuestros estudiantes y en una escuela acogedora y democrática, que logre la integración de todos sus miembros la integración de todos sus miembros, en estas I.E. Requerimos de un liderazgo directivo adecuado, en el cual todos los agentes educativos asuman con responsabilidad y compromiso la conducción de la organización hacia el logro de metas y objetivos propuestos. La reforma de la escuela, va a requerir incorporar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico, y que este logre influir de manera positiva, inspirando confianza y liderando las acciones pedagógicas de los actores educativos priorizando logros pedagógicos. (MBDD, 2015: 12).

Finalmente; las I.E. requieren la conducción de líderes legítimos, que asuman su papel de líder con responsabilidad y capacidad, que sepan granjearse el respeto y confianza, por lo que saben expresar con el ejemplo, que sepan escuchar, con mucha empatía para relacionarse con los demás, que tengan capacidad de automotivación y sepan motivar a sus subordinados en el desarrollo personal y profesional, conduciendo a la Institución hacia el servicio educativo exitoso y a no conformarse con el fracaso.

### **Estilo de liderazgo directivo**

Hersey et al. (2007) citados en Ayoub, J. (2010), manifiestan que los tipos de liderazgo directivo: *“son pautas coherentes del comportamiento exhibidas por*

*un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros". (p.25)*

Entendemos entonces que, estos tipos de liderazgo se traducen en la forma en que los directores como líderes conducen o dirigen a su personal, ejerciendo autoridad y buen trato.

Pero, conocemos que, existen diversos tipos de liderazgo directivo. Basamos el presente trabajo en la propuesta de Lewin, K. (1939) a partir de su teoría del campo y experimentación en psicología social, en la que propone tres estilos de liderazgo, en base a su experimento realizado con niños. Comparó los resultados entre el estilo autocrático y el estilo democrático; en segundo lugar a estos dos tipos de liderazgo; incluyó al liderazgo "laissez-faire", un estilo de liderazgo no directivo en comparación con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el liderazgo en el grupo (democrático). Los resultados obtenidos en este experimento se han empleado frecuentemente para presentar las ventajas de la democracia frente a una autocracia. Citando un ejemplo, en el liderazgo autocrático, se generaba menos iniciativa y mayor agresión contra los miembros que en el resto de los grupos observados. Los grupos dirigidos de manera democrática, eran los mejores en este aspecto, e incluso eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una ausencia de objetivos mostrando insatisfacción, lo que no se daban en los grupos con liderazgo democrático. Foladori (La concepción del liderazgo en Kurt Lewin, Agosto, 2002).

### **Dimensiones de los estilos de liderazgo directivo**

Basándose en el enfoque del comportamiento; Lewin, Lippitt y White (1939) citados en Ayoub, J. (2010), plantean tres tipos de liderazgo directivo:

**Liderazgo Autocrático.** *Aquí, Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades las decide el líder sin considerar la opinión del grupo.*

**Liderazgo democrático.** *Aquí, Las políticas, decisiones, técnicas de trabajo y actividades son discutidas y tomadas en cuenta por el grupo bajo la orientación del líder. Y además los integrantes tiene libertad de escoger con quien desean trabajar y cómo distribuirse adecuadamente*

*las labores y si es necesario el apoyo técnico u orientación del líder, este sugiere alternativas.*

**Liderazgo Laissez-faire.** *Donde, el líder prefiere no participar en el grupo, otorga total libertad a sus subordinados para tomar decisiones y actuar, se limita a proporcionar los materiales necesarios dejando en claro que intervendrá si se le pregunta. (p.32 y 33).*

### **Líder autocrático**

Según Napier y Gershendfeld (2008) citado en Campos, L. (2012) el liderazgo autocrático presenta las características siguientes:

*El líder puede convertirse en explotador, emplear sin escrúpulos el miedo y la amenaza; las comunicaciones son unilaterales de arriba abajo: exalta la dimensión normativa en el rol de dirección y muestra comportamientos restrictivos, no acostumbra estimular las iniciativas de los demás miembros. también suele benevolente, que modera su comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, pero limitadas a la voluntad del líder, cuyas decisiones pueden ser desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es compartida o delegada a los miembros, sino que se caracteriza por el control externo de la dirección. (p. 31).*

A decir de Robbins, S. y Decenzo, D. (2002), éste tipo de liderazgo acostumbra centralizar la autoridad en su persona, imponer los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente y limita la participación de sus subordinados. (p. 347).

Este estilo de liderazgo, en muchos casos provoca estrés y propicia una organización débil, ya que su personal está sometido a estrictas normas y control permanente.

### **Estilo democrático**

Según Robbins, S. y Decenzo (2002):

*El líder democrático corrientemente involucra a sus subordinados en la toma de decisiones, suele delegar autoridad, crea condiciones de participación para decidir las metas y la metodología de trabajo, además, aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a sus subordinados. Este tipo de liderazgo se divide en:*



- a) **El Liderazgo democrático consultivo**; busca permanentemente obtener información y escuchar las preocupaciones y los problemas de sus subordinados, pero finalmente el líder tiene la última palabra. En esta capacidad toma los datos como un ejercicio para buscar más información.
- b) **El Liderazgo democrático participativo**; propicia que los subordinados participen en la toma de decisiones, previamente ha proporcionado parte de la información (p. 347).

De igual forma; Rivera (2011) citado en Campos, L. (2012), indica que todo líder democrático presenta las siguientes características:

- *No dirige de forma autocrática, las órdenes son consensuadas previamente y debidamente comunicadas al grupo.*
- *generalmente se muestran preocupados por mantener la eficiencia del grupo con relación al término de las tareas o actividades que están en ejecución.*
- *Encamina las distintas tendencias y opiniones, trata de no imponer las soluciones, sino que ofrece alternativas para que se debata en grupo hasta lograr la elección de una de ellas por consenso.*
- *motiva a los integrantes de su grupo para que puedan expresar sus ideas y sentimientos, propicia la creación de un clima con mayor creatividad y compromiso. Si se vislumbran problemas, trata de orientar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.*
- *Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.*
- *propicia que los integrantes del grupo gocen de bastante libertad en su trabajo, luego de haber demostrado su capacidad para hacerlo.*
- *Está convencido que sus subordinados, mientras más comprometidos estén con la institución, trabajarán en conjunto permitiendo tener una mayor potencialidad.*
- *Tiene absoluta confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder, lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que laboran.*
- *propicia la comunicación en todos los niveles.*

- *Los subordinados se motivan al participar en la fijación de los objetivos y se sienten plenamente responsables de su logro. (p. 79)*

Este estilo de liderazgo toma en cuenta los acuerdos consensuados del trabajo en equipo tendientes al logro de los objetivos de la Institución, este estilo es el más idóneo y recomendado en las acciones educativas y administrativas, ya que la relación que se establece entre los directivos y el personal es democrática y el líder educativo se ubica como uno más dentro del grupo promoviendo así un clima de armonía entre todos sus integrantes; en donde todos pueden expresar sus ideas libremente y las actividades se plantean democráticamente según los deseos y posibilidades de todos los integrantes, para ello se negocia adecuadamente el trabajo a realizar y se comparte eficientemente la información que se recibe.

### **El Estilo Laissez – faire, liberal o permisivo**

Para Robbins, S. y Decenso (2002), este tipo de liderazgo consiste en dejar a sus miembros la libertad total para adoptar decisiones y desarrollar su trabajo de la manera más apropiada. El líder laissez faire se limita a facilitar los materiales necesarios y responder a las preguntas.

Asimismo, Palomo, M. (2010) resalta las características de este estilo de liderazgo como aquellos que demuestran poca preocupación por sus integrantes y el resultado obtenido. Los integrantes desenvuelven al mínimo su esfuerzo y capacidades solo lo necesario para conservar el puesto laboral. El grupo se mantiene inalterable y con pocas expectativas. El propósito es evitar problemas y conflictos se mantienen en tranquilidad hasta lograr su jubilación.

Igualmente, Bass (2008) citado en Palomo Dice que los resultados de un liderazgo laissez – faire son una escasa productividad, poca creatividad y desinterés en la calidad del procesamiento de la producción, se reducen los conflictos y el clima laboral se mantiene calmado.

Analizando el aporte de los mencionados autores podemos concluir que: Un líder liberal hace poco uso del poder, otorga a sus subordinados un grado elevado de independencia para el desarrollo de las acciones o tareas asignadas; llega a depender de sus subalternos para poder establecer las

actividades y tareas. Adopta que su papel es apoyar en las acciones a seguir; para ello, se limita a proporcionar información y su accionar se reduce a ser un mero nexo con los integrantes de la Comunidad Educativa. Este estilo de liderazgo, podría darse si estamos convencidos que el personal de una I.E. ha logrado consolidarse como equipo de trabajo, y cuando sus miembros hayan desarrollado las habilidades adecuadas y se encuentren tanto, o más seguros que su propio líder.

Los tres tipos de liderazgo directivo en la actualidad son los más comunes en las Instituciones Educativas, considerando el estilo de liderazgo democrático el más adecuado, Ya que propicia un adecuado clima institucional y laboral, en donde se labora y se adoptan decisiones consensuadas y en equipo; pero, en algunos casos, la poca experiencia, agregada a las características particulares de los integrantes de una institución, hacen difícil la implementación de este estilo de liderazgo, Asimismo, observamos que los tipos de liderazgo autocrático y liberal todavía se mantienen en las I.E. de Tacna, estos se adecuan cuando el personal no logra desarrollar iniciativas propias o no o no logran asumir sus tareas o funciones de una manera más responsable, observaremos y permitiremos casos de directivos que asumen un tipo de liderazgo autocrático; por otro lado, el liderazgo liberal podría ser satisfactorio siempre y cuando los miembros se encuentren altamente calificados y comprometidos a asumir responsablemente sus tareas o funciones.

Con respecto a los tipos de liderazgo que asumen los líderes en las I.E., Borja y Gabor (2007) citados en Campos, L. (2012:45, 46), mencionan las características de los tres estilos de liderazgo que asumen los directivos, detallados de acuerdo al siguiente cuadro:

Tipos de liderazgo directivo en las instituciones Educativas y sus características

<b>Líder autocrático</b>	<b>Líder democrático</b>	<b>Líder liberal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza la autoridad.</li> <li>- Decide por sí solo todas las acciones o tareas a realizar, toma decisiones sin tener en cuenta al grupo, organiza y distribuyen las acciones y /o tareas , se mantiene alejado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparte la autoridad.</li> <li>- Toma en cuenta los aportes del grupo y propicia la discusión la toma de decisiones de manera consensuada, así como fomenta la participación del grupo al momento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega autoridad.</li> <li>- Demuestra poca participación en las actividades o tareas, Se mantiene al margen cuanto sea posible, deja la iniciativa a los demás miembros de la comunidad, interviene</li> </ul>

<p>del grupo de docentes, padres de familia y alumnos en su realización y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evalúa de forma individualizada.</li> <li>- Muestra preocupación por los avances de las funciones o acciones encargadas.</li> </ul> <p>- Deja de lado los sentimientos y criterios valorativos al momento de tomar decisiones para resolver situaciones críticas en la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene firmeza en sus convicciones.</li> <li>- Asume la responsabilidad que acarrear sus decisiones finales.</li> </ul> <p>- Sustenta su poder en castigos y amenazas.</p>	<p>planificar, anima a los docentes, comunidad educativa y alumnos a participar en la programación y distribución de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanza sugerencias para ser discutidas en el grupo participa como un integrante más y evaluando los resultados en función del grupo.</li> <li>- Tiene plena confianza en la capacidad y juicio adecuado sus docentes, padres de familia y alumnos. Se toman decisiones consensuadas con el grupo.</li> <li>- Crea un fuerte sentido de solidaridad.</li> <li>- Muestra interés por el grupo organizado, escucha sus inquietudes personales y laborales.</li> <li>- Su poder no se sustenta en amenazas ni castigos.</li> </ul>	<p>solo si acaso se le pide su opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ajeno a las preocupaciones del grupo así como por los resultados de las tareas.</li> <li>- Trata de no comprometerse en las labores del grupo, deja libertad para que se puedan organizar entre ellos.</li> <li>- Solo Proporciona información si se lo piden.</li> <li>- Otorga libertad absoluta para que desarrollen sus labores o adopten sus decisiones.</li> <li>- Su poder no se basa en amenazas ni castigos.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tomada de Borja y Gabor (2007) citados en Campos, L. (2012:45, 46)

En estas dimensiones se plantean los estilos de liderazgo directivo asumidas por los directores de las I.E. en nuestra región y en el país, en algunos casos con mayor o menor éxito que otros y de acuerdo a las circunstancias y a su formación o experiencia como directivo. No es posible por lo tanto asegurar el planteamiento de un estilo único e ideal, así los líderes de éxito pueden variar sus conductas de acuerdo a la situación y mantener su estilo o deben estar predispuestos para cambiar su estilo en de acuerdo a las circunstancias.

Seguidamente damos a conocer la información teórica referente a la variable 2.

## **Cultura Organizacional**

Según Marín, A. (2005) citado en Gonzales, Y. (2015:23) la Cultura Organizacional vendrían a ser todas aquellas creencias y valores compartidos por sus integrantes en mayor o menor medida. Estos se manifiestan en las actitudes procedimentales y convenciones básicas que están en la base de sus estructuras y sistema de gestión.

En tanto, Robbins, S. (2010), citado por Calderón, Z. (2013:11) manifiesta que *“la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”*. Según el autor existen siete características que son básicas, y que en conjunto captan la esencia básica de la cultura de una organización:

- **Innovación y correr riesgos**, Alentar a los trabajadores para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad**, estar atentos a que los trabajadores demuestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados**, Ello más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas**, las decisiones se consideran en función de los resultados en los miembros integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos**, las actividades laborales se deben organizar en equipos más que individualmente.
- **Agresividad**, los miembros, son arriesgados y competitivos, mas que despreocupadas.
- **Estabilidad**, las acciones de la organización, conservan el estado de las cosas en lugar de crecer.

Considerando el aporte de los autores podemos afirmar que la Cultura organizacional es una forma particular de interacción y de relación existente entre los miembros de una Institución. De tal modo que, transformar la cultura de una Institución, requiere indispensablemente transformar las estructuras organizacionales, renovar las políticas y los procesos para que estén acorde con los valores de la institución. Cambiar ello permitirá el reforzar sus valores, sus normas y direccionar correctamente hacia sus objetivos sus objetivos.

También podemos lograr una cultura organizacional positiva o fuerte, cuando se enfatice en el desarrollo de las fortalezas de los empleados y se recompense más que se castigue; además, se resalte las fortalezas y crecimiento individuales.

Por lo Tanto, podríamos concluir que las I.E. deben propiciar el desarrollo de una cultura organizacional en la que se determine el grado de compromiso asumido, la pertenencia e identificación plena con la Institución, y que permita; asimismo, lograr la autonomía en el desarrollo de las actividades y decisiones, consolidar el nivel de apoyo en la ejecución de las funciones y/o tareas con un eficiente y armonioso trabajo en equipo y la tolerancia de sus miembros para hacer frente a los conflictos que se pudieran presentar y que sin duda permitirán afrontar y asumir retos con el fin de lograr el éxito de toda la Institución.

### **Tipos de cultura organizacional**

Según; Robbins, S. (1996), citado en Campos, L. (2012:35), la cultura organizacional se clasifica en:

- **Cultura fuerte:** *Cuando los valores centrales se sostienen fuertemente y se comparten ampliamente y en donde la administración se preocupa menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los trabajadores.*
- **Cultura débil:** *Cuando en una Institución se desperdicia mucho el tiempo. Los los trabajadores no saben por dónde empezar, entonces, urge implementar reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los empleados.*

Hoy en día, se plantean diversas formas para clasificar a la cultura organizacional y por la manera cómo se manifiesta esta cultura en las Instituciones Educativas, éstas podemos clasificarlas en:

- **Cultura organizacional inadecuada:** Las Instituciones Educativas con este tipo de cultura organizacional, manifiestan una escasa identidad y compromiso de parte de sus miembros, se observa tendencias al trabajo individualista y aislado, las decisiones se toman sin considerar los resultados, poca comunicación, coordinación e integración de sus integrantes, no funcionan los sistemas de control o funcionan sin una adecuada articulación

con los objetivos y estándares mínimos de la Institución, además, existe poca innovación y generación de proyectos nuevos, se toman criterios extremos en la política de incentivos, con tendencia a los conflictos, sin resolver los problemas, los cargos los promueven los directivos sin tomar en cuenta la los objetivos institucionales; existe una indiferencia o resistencia a los cambios del entorno; poca atención a los detalles, sumisión y sometimiento, además de permanencia en cargos directivos por antigüedad sin importar el crecimiento de la Institución. cuando estos problemas se agudizan, entonces la **cultura organizacional de la Institución Educativa se torna muy inadecuada.**

- **Cultura organizacional adecuada:** Se evidencia en Instituciones Educativa donde el personal está plenamente identificado con su Institución, hay disposición al trabajo en equipo, existe adecuada coordinación e integración del personal, los sistemas de control funcionan obedeciendo a objetivos e indicadores establecidos. Existe interés por la innovación y la generación de proyectos nuevos, se maneja un sistema de incentivos coherente y compartido, existe tolerancia a los conflictos, se orienta el trabajo hacia resultados positivos, el sistema es abierto y se toman en cuenta los cambios del entorno, la atención a los detalles, la competitividad y la promoción de los directivos en aras del crecimiento y desarrollo institucional. Esta cultura en la organización es adecuada cuando las características de la Institución superan los estándares antes mencionados.

Deal y Kennedy (1985) citados en Quispe, P. (2015:34), conciben a la cultura organizacional como la *conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y, éstos a su vez, influyen en todas sus acciones.* De allí podemos deducir que toda Institución Educativa posee características distintas de otra, por lo tanto sus integrantes también. Para poder llevar a una institución al éxito, todos sus miembros sin excepción deben compartir los mismos deseos y aspiraciones, sus valores y creencias, así como sus obligaciones y derechos que fortalezcan un adecuado clima institucional.

## **Trabajo en equipo**

Propicia el intercambio de experiencias, habilidades y fomenta el aprendizaje de nuevas funciones, van más allá de la individualidad, desarrolla la creatividad, y optimiza las aptitudes de adaptación al cambio.

Para Winter, R. (2000:8), *“Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso”*, además, indica que existen motivos para formar un equipo y pueden ser: *“Mejorar el proceso, satisfacer las necesidades de nuestro cliente, dar una oportunidad de analizar y mejorar procesos a los miembros del equipo”*. El trabajo en equipo propicia el intercambio de experiencias y conocimientos adquiridos individualmente por cada uno de sus miembros, esta colaboración será más eficaz y posibilitará la obtención de mejores logros.

De una buena comunicación, identificación y compromiso institucional de parte del director y si personal dependerá el éxito de una Institución educativa. Las acciones fluyen más eficientemente cuando existe un adecuado trabajo en equipo.

Jacques, J. y Jacques, P. (2007:10), dan a conocer las ventajas de trabajar en equipo:

- *Es estimulante y motivador cuando se involucran todos los participantes.*
- *Posibilita abordar más facetas en menor tiempo si todos los miembros son eficientes.*
- *Propicia el surgimiento de ideas con la personalidad y originalidad de cada uno.*
- *Los resultados pueden ser más concretos y creativos que el trabajo individual.*

Operativamente, una adecuada distribución de responsabilidades individuales y de tareas en conjunto se lleva a cabo a través de una adecuada coordinación y articulación de tareas.

Complementa, Ayestarán, S. (2005:12), diciendo que *“no se puede avanzar mucho en la mejora de la calidad en la gestión de los centros o en la mejora de la actividad docente, si las personas implicadas en esos procesos no tienen la competencia para trabajar en equipo”*. Concordando con Ayestarán, S. El



trabajo en equipo implica emplear de manera potencial talentos, conocimientos y experiencias del grupo para el buen logro de la mejora de la calidad educativa, de manera eficaz y eficiente, propiciando entornos de convivencia en armonía con todos los miembros de la comunidad educativa. Una óptima calidad educativa será la resultante de una adecuada articulación de estas características positivas.

En conclusión, el trabajo en equipo genera un entorno de mayor motivación, fortalece la autoestima de sus miembros y crea ambientes de trabajo menos estresante y permite el desarrollo de capacidades y habilidades individuales.

### **Motivación y satisfacción personal.-**

Para Medina y otros (2008:12) *“la motivación y la satisfacción del personal se da en la medida que se reconoce y retribuye el aporte individual a la organización que cada trabajador ha realizado, donde este aporte está dado por todo aquello que recibe como consecuencia de la eficiencia y contribución que este ha tenido en la entidad”*.

Es decir, que el reconocimiento y la retribución debe contemplar aspectos coherentes con los valores institucionales y en concordancia proporcional de aporte del trabajador hacia su institución. Esta retribución puede ser económica para estimular al personal al buen desempeño de sus tareas y no económica cuando se otorga un reconocimiento que permita lograr un grado de satisfacción personal en el trabajador, sentirse reconocido en el desempeño de sus funciones, es decir sentir que se valora su aporte para el cumplimiento de los objetivos de la Institución. Es bien es cierto que en las Instituciones Educativas públicas el sueldo mensual depende del estado, resulta importante la motivación de nuestros docentes con estímulos no económicos, valorando su compromiso, participación y aporte en la mejora de la calidad educativa y el éxito institucional.

En ese sentido; Locke (1976), citado en Chiang et al (2010) dice que *La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva hacia el trabajo, resultante de una valoración en la que el trabajo satisface o permite la realización de los valores de trabajo del individuo. (p. 193).*

También; Robbins (1996:181) citado en Caballero (2008, p. 2) en torno a la satisfacción laboral dice: *“ La actitud general de un individuo hacia su trabajo;*

*una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.*

Y Respecto a la motivación laboral; Ucrós y Gamboa (1999, p.183), define así: *“El comportamiento de las personas en el trabajo, es producto de la forma como perciben individualmente ciertos factores del ambiente laboral”.* Igualmente, Robbins (1999), la define como el *“esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales”.*

De todo ello podemos concluir que las personas somos diferentes y únicos, por lo tanto tenemos necesidades diferentes, y el grado de satisfacción y comodidad que percibe en su centro laboral determina tan productivo es en su puesto de trabajo; por ello es importante que el directivo esté atento a mantener una aceptable armonía laboral que se traduce en satisfacción laboral de sus empleados, sintiéndose aceptados e identificados con su labor, entre las condiciones que deben existir para mantener un buen ambiente laboral y por ende mejorar la productividad y el rendimiento, es necesario proveer un clima armónico, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa y acorde en función de las tareas o cargo que desempeña.

### **Actitud y organización hacia el cambio**

Malott (2001) citado por García, M. y otros (2011:3) define el cambio organizacional como:

*“ un estado constante de alteración, variación o modificación”.* El referido cambio podría ser una modificación innovadora como las que se da en cualquier institución en una sociedad moderna y competitiva acorde a estos nuevos tiempos. (Chiavenato, 2002). De acuerdo a los autores una Institución se mantiene en cambio constante, en su estructura interna o en su estructura externa con relación a otras instituciones frente a ello una organización debe estar predispuesta a la adaptación a dichos cambios.

Asimismo, Daft (1999) citado por García, M. y otros (2011: 3-4) define a la organización del cambio como *“la adopción de nuevas conductas, ideas que se presentan en una organización”.* Para Chiavenato, I. (2004), Los cambios pueden darse gradualmente. De esta manera, el cambio debe ser un proceso

que puede relacionarse con el aprendizaje organizacional que se da en la medida que los trabajadores lo interiorizan, generando nuevos paradigmas organizacionales (Marín, 2004). Concordando con los aportes de los autores, las Instituciones Educativas se encuentran cambiando constantemente, por ello sus directivos e integrantes mantener actitudes positivas u optimistas para enfrentar los nuevos retos que se irán presentando. En especial, cuando los directivos observen una resistencia al cambio, debe mantenerse una eficiente comunicación con todos sus miembros para evitar malas informaciones, esto permite aclarar dudas e inquietudes a través de conversaciones personales, reuniones en grupo o informes, de igual manera hacer partícipe de las decisiones significativas de cambio a sus integrantes; ello fortalecerá la calidad de la decisión.

Con respecto a la justificación de la presente investigación, ésta puede justificarse dada su relevancia social, ya que constituye una contribución en el mejoramiento del nivel de la cultura organizacional en las Instituciones Educativas porque permitirá conocer los tipos de liderazgo predominante en ellas: permitiendo su permanencia en un contexto de constantes cambios a nivel social, económico y tecnológico. Asimismo, la realidad cultural refleja el marco de valores; creencias, ideas, sentimientos y voluntades en una comunidad Educativa bien organizada. Ello se traducirá en la calidad educativa que brindará la Institución Educativa. Está claro que en la actualidad todas las organizaciones educativas están propensas a experimentar transformaciones diversas para adecuarse a las nuevas condiciones y necesidades que demanda un mundo globalizado, frente a estos desafíos, es muy importante reconocer los tipos de liderazgo directivo que se presentan en la institución educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad Nueva provincia de Tacna con la finalidad de promover estilos de liderazgo que resulten adecuados para propiciar una cultura organizacional favorable capaz de enfrentar los constantes desafíos que significan brindar una educación de calidad y propiciar condiciones favorables para el éxito educativo.

Consideramos que este trabajo tiene también relevancia desde el punto de vista pedagógico; teniendo en cuenta la imperiosa necesidad de que Las instituciones educativas empiecen a diseñar estructuras organizacionales con

características flexibles al cambio especialmente en estos tiempos en que el conocimiento está constantemente transformando conceptos, planteando concepciones distintas. Entonces es necesario que se considere desde el punto de vista organizacional espacios de capacitación pedagógica en la cual los docentes estén en permanente capacitación así como el personal administrativo que se constituye hoy en día en el soporte de la educación. Docentes capacitados y actualizados pedagógicamente dentro de un clima institucional adecuado, ambientes propicios, motivados y reconocidos como gestores importantes del cambio hacia la calidad educativa, sintiéndose protagonistas de cada uno de los logros educativos de su institución gracias a una política adecuada de estímulos e incentivos. Generando adaptabilidad al cambio, promoviendo equipos de alto desempeño docente, la mejora continua del desarrollo personal y profesional de sus integrantes. En suma, son condiciones adecuadas y propicias para una adecuada transferencia de información y desarrollo de aprendizajes hacia los educandos.

Tiene además, relevancia contemporánea porque, el estilo de liderazgo directivo se constituye en uno de los pilares fundamentales para la buena marcha institucional ya que permite actuar de manera eficaz en situaciones adecuadas o desfavorables. Una institución que mantiene un buen clima institucional y una adecuada relación con el líder directivo, este puede contribuir favorablemente a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la Comunidad Educativa. Propiciando el dialogo conciliador. Hoy en día, todos los docentes somos líderes educativos de alguna manera y responsables de dirigir nuestra vida y del conjunto de integrantes de nuestra organización, cada uno de los miembros cumplimos un papel importante en una organización. Asimismo, la cultura organizacional es otro de los pilares fundamentales para fortalecer la competitividad institucional. Específicamente. El tema en estudio planteado en el presente trabajo es destacar el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y la cultura organizacional de una institución educativa.

Tiene relevancia científica, porque aporta datos no empíricos, verificados con instrumentos previamente validados que otorgan confiabilidad a los resultados. Con la finalidad de ubicar el problema y poder diseñar alternativas de solución,

Que ayuden a corregir y encaminar positivamente una institución hacia el logro de una alta competitividad educativa a la altura de los nuevos retos del momento actual. El liderazgo directivo incide en la cultura organizacional de una institución educativa y esta a su vez incide en el nivel de la calidad educativa. El siglo XXI trajo consigo la globalización, y con ello nuevas concepciones, nuevas tendencias, adelantos tecnológicos; grandes cambios sociales económicos, demográficos, Cuyo impacto, ha revolucionado el planeta y exige respuestas contundentes, soluciones dinámicas, por lo tanto necesitamos instituciones educativas fuerte, maestros capacitados debidamente, pero también con actitudes positivas preparados para enfrentar los cambios, innovadores maestros líderes, capaces de liderar los grandes cambios que requiere la sociedad actual. Las acciones han dejado de tener relevancia local y han pasado a tener un mundo globalizado como referente. Hasta grandes corporaciones multinacionales otrora poderosas e inextinguibles han comprendido que los tradicionales esquemas comerciales han quedado obsoletos que surgen nuevos desafíos y han comprendido que solo el cambio los ayudara a subsistir, del mismo modo los países y las regiones están entendiendo el mensaje .prepararse para enfrentar el cambio o colapsar. Urge por ello implementar reformas para una buena marcha educativa, sugerir alternativas de cambio, mejorar el trabajo organizado, para ello es necesario iniciar un proceso de transformación al interior de la Institución, generar un cambio de actitudes positivas que permitan enfrentar nuevos retos, garantizando la integración y la participación de manera equitativa de todos sus miembros.

Entonces a partir de ello, se puede afirmar que el liderazgo directivo tiene marcada influencia en la cultura organizacional de una institución educativa. a partir de ello y comprendiendo la importancia de un liderazgo directivo en el éxito de una institución educativa. -La presente investigación pretende a contribuir a tomar mejores decisiones en el campo educativo, diseñar al momento de implementar el concurso de directores instrumentos más eficaces e idóneos que conlleven a seleccionar certeramente líderes directivos idóneos, que contribuyan a generar una cultura organizacional adecuada que conlleve a

mejores logros en la calidad educativa que conlleven a lograr una excelencia educativa real.

## **1.1 Problema**

Es necesario encontrar el grado de relación existente entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional, en la institución Educativa Mariscal Cáceres. Y de esta manera conocer además el nivel de incidencia por dimensiones, elaborar un diagnóstico y así tomar acciones adecuadas con el fin de lograr mejorar la calidad educativa. Por lo que se plantea las siguientes preguntas que orientan a la investigación:

### **Problema general:**

¿Cuál es el grado de relación existente entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna?

### **Problemas Específicos:**

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo directivo en el trabajo en equipo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad nueva - Tacna?

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo directivo en la motivación y satisfacción personal en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad nueva - Tacna?

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo directivo en la actitud y organización hacia el cambio en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad nueva - Tacna?

## **1.2 Hipótesis:**

### **Hipótesis General**

El nivel de relación existente entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional es significativo en los docentes en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

### **Hipótesis Específicas**

Los estilos de liderazgo directivo influyen significativamente en el trabajo en equipo en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

Los estilos de liderazgo directivo influyen significativamente en la motivación y satisfacción personal de la cultura organizacional en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

Los estilos de liderazgo directivo influyen significativamente en la actitud y organización hacia el cambio en los docentes de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo General**

Encontrar el grado de relación existente entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

### **Objetivos Específicos**

- Encontrar el grado de influencia entre los estilos de liderazgo directivo y el trabajo en equipo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

-Encontrar el grado de influencia entre el liderazgo directivo y la motivación y satisfacción personal en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

- Encontrar el nivel de influencia entre los estilos de liderazgo directivo y la actitud y organización hacia el cambio en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

## **II.MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Variables**

#### **V1. Estilos de liderazgo directivo.**

Para Lewin, K. (1940) citado por Leiva (2011) el tipo de liderazgo directivo Es *la aptitud que posee un individuo para lograr la*

*participación del grupo y organizarlo para el cumplimiento de determinadas metas, incitando y desatando estados particulares, conservando en la mayoría de los casos profundos lazos motivacionales con sus seguidores.*

**V2. Cultura organizacional.**

Para Marín, A. (2005) referido por Gonzales, Y. (2015:23) la Cultura Organizacional vendrían a ser todas aquellas creencias y valores compartidos por sus integrantes en mayor o menor medida. Estos se manifiestan en las actitudes procedimentales y convenciones básicas que están en la base de sus estructuras y sistema de gestión.

**2.2 Operacionalización de variables:**



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable independiente</b>  Estilo de liderazgo Directivo	<i>Es la aptitud que posee un individuo para lograr la participación del grupo y organizarlo para el cumplimiento de determinadas metas, incitando y desatando estados particulares, conservando en la mayoría de los casos profundos lazos motivacionales con sus seguidores.</i>	Es el estilo de dirigir una I.E. en la cual el directivo ejerce su capacidad de organización, Habilidad para ejercer su autoridad motivando e influyendo de manera positiva en sus miembros con la finalidad de propiciar una adecuada relación que permita el logro de los objetivos y metas planteadas y el cumplimiento de las	Liderazgo Autocrático.	Toma de decisiones individualmente.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				Control al subalterno.	
				Dirección verticalmente.	
			Liderazgo Democrático.	Toma decisiones horizontalmente.	
				Realiza una administración compartida.	
				Motiva y estimula a los subalternos.	
			Liderazgo Liberal.	Delega autoridad.	
				Delega funciones.	
				Poco contacto y apoyo a sus subordinados.	

		tareas y/o funciones.			
<b>Variable dependiente</b>  Cultura organizacional	Vendrían a ser todas aquellas creencias y valores compartidos por sus integrantes en mayor o menor medida. Estos se manifiestan en las actitudes procedimentales y convenciones básicas que están en la base de sus estructuras y sistema de gestión.	Es la articulación de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa permitiendo el logro de objetivos comunes constituyéndose en una fortaleza que encaminará a la I. E. hacia el éxito, generando eficacia, diferenciación, adaptación e innovación .	Trabajo en equipo.	Identidad de los miembros	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				Énfasis en el grupo.	
			Motivación y satisfacción personal.	Enfoque hacia las personas.	
				Integración en unidades.	
				Control.	
				Invitación y aceptación al riesgo.	
				Recompensa.	
				Tolerancia al conflicto.	
			Actitud y organización hacia el cambio.	Orientación hacia los resultados.	
				Enfoque hacia un sistema abierto.	
				Atención a los detalles.	
				Agresividad.	
Estabilidad.					

## **2.3 Metodología**

Hernández, S. y otros (2010) definen que *“el enfoque es cuantitativo, si se emplea la recolección de datos para probar la hipótesis, basado en la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamiento y probar teorías”*.

Tomando en cuenta esta definición, el presente trabajo tiene enfoque de modelo cuantitativo.

## **2.4 Tipos de estudio**

El tipo de investigación desarrollada corresponde a un tipo correlacional no experimental, ya que no hubo manipulación de las variables, y transversal, porque se recabó información con la finalidad de describir y analizar el grado de influencia de los estilos de liderazgo y su relación con la cultura organizacional.

## **2.5 Diseño**

Según Hernández, S. y otros (2010), Este tipo de investigación *“Es correlacional porque está indicada para determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ello no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento”*.

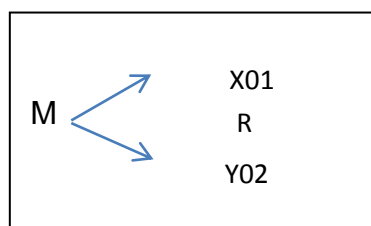
Además, según los autores el diseño de estudio de la investigación *“Es descriptiva porque tiene como finalidad verificar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables”*. Y transversal porque los instrumentos son aplicados en un mismo momento.

Por lo que, el diseño de la investigación es correlacional descriptiva.

### **Nivel de investigación**

Es de tipo explicativo, porque se interpreta y se plantea una posible explicación del problema.

Siendo el esquema de investigación utilizado el siguiente:



Dónde:

M: Representa a la muestra de estudio. Integrada por los docentes y administrativos.

X01: Representa los estilos de liderazgo directivo

Y02: Representa la cultura organizacional

R: Representa el grado de relación que existiría entre variables

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### Población

La muestra objeto de investigación está integrada por 93 integrantes de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad Nueva - Tacna, constituida por el personal, docente de los tres niveles de educación básica regular ,administrativo y de servicio, periodo 2018 como se detalla en el cuadro.

*Cuadro 1. Población del personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”.*

TIPO DE PERSONAL	N°
------------------	----

Director	
Sub director administrativo	
Sub Director Pedagógico	
Asesora de Ciencias Sociales	01
Coordinador de TOE	01
Docentes de secundaria	36
Docentes de primaria	30
Docentes de inicial	07
Auxiliares	04
Secretaria	04
Biblioteca	01
Personal de servicio y guardianía	09
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>

Fuente: Elaboración propia, tomada del CAP de la I.E. MC

### **Muestra**

Namakforoosh (2005), citado en Gámez, E. y Mamani, D. (2011), indica que el tamaño de la población influye en el tamaño de la selección de la muestra, por lo que si el tamaño de la población es pequeña se debe considerar la aplicación de un censo. Considerando que el número de la población es pequeña debe tomarse en cuenta toda la población, por lo tanto la muestra será censal y estará constituida por el total de la población; es decir 93 integrantes entre personal administrativo, docentes y personal de servicio de la I.E. “Mariscal Cáceres”.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Para desarrollar el presente trabajo se consideró el empleo de la técnica de encuesta aplicada a docentes, administrativos y personal de servicio de la I. E. “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna, con el propósito de identificar los niveles y estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional. Las encuestas fueron elaboradas por el autor, adaptadas del modelo del Instrumento elaborado por: García, R. (2007), Tesis: *Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, UCSM, 2007*; y del modelo de Ruiz, C. (2009) *Universidad Antenor Orrego*.

### **Instrumentos**

Los instrumentos constan de dos cuestionarios: Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional, como se señala:

*Cuadro 2. Ficha técnica del cuestionario Liderazgo del director*

Título	Estilos de liderazgo directivo
Autora	
Lugar de procedencia	Tacna
Estandarización	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
Tipo general	Psicométrico
Forma	Individual por docente
Tiempo necesario	10 minutos

Finalidad	Identificar los niveles de liderazgo del director
Definición operacional	Forma de conducir una Institución Educativa, en donde el directivo a través de su capacidad organizativa, capacidad para ejercer su autoridad y motivación, influye positivamente en su personal con el fin de mantener una adecuada relación que permita el logro de los objetivos y metas y el cumplimiento de las tareas y/o funciones.
Validación	Juicio por expertos
Confiabilidad	Alfa de Cronbach (0,974)
Administración	La escala consta de 30 ítems.

Fuente: Elaboración propia

*Cuadro 3. Ficha técnica del cuestionario de cultura*

Título	Cultura organizacional
Autor	
Lugar de procedencia	Tacna
Estandarización	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
Tipo general	Psicométrico
Forma	Individual por docente
Tiempo necesario	10 minutos
Finalidad	Evaluar la cultura organizacional
Definición operacional	Interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los integrantes de la comunidad educativa que permitan el logro de objetivos comunes constituyendo una fortaleza que encamina a la Institución Educativa hacia la excelencia y el éxito, generando en ella eficacia,

	diferenciación, innovación y adaptación.
Validación	Juicio por expertos
Confiabilidad	Alfa de Cronbach (0,970)
Administración	La escala consta de 30 ítems
Población de referencia	La muestra piloto estuvo conformada por 30 docentes y administrativos

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Se utilizaron los siguientes métodos para el análisis de datos:

### 2.8.1 Escala de Liker

Posibilitó medir las actitudes y encontrar el grado de conformidad de los encuestados con cualquier afirmación que se le proponga.

Las categorías de respuesta permitieron percibir la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Se empleó cinco escalas de medición:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

### 2.8.2 Tablas porcentuales y absolutas

Hizo posible el recojo de información de la muestra resumida en una tabla. A cada valor de la variable se le asocian determinados números que representan el número de veces que ha aparecido, su proporción con respecto a otros valores de la variable, etc. Estos números se denominan *frecuencias*: Así tenemos los siguientes tipos de frecuencia:



- Absoluta.- Esta determinado por el número de veces que aparece en la muestra dicho valor de la variable.
- Relativa.- Sirve para determinar el cociente entre la frecuencia absoluta y el tamaño de la muestra.

### **2.8.3 Estadística media y desviación estándar**

**Media aritmética**, permite encontrar el puntaje promedio de los participantes del grupo experimental obtenidos en el pre y pos-test.

**Desviación estándar**, Se usa para la dispersión de los datos con respecto a la media aritmética.

### **2.8.4 Gráfico de barra doble**

Permite contrastar los valores entre las categorías y representar la información de las tablas de doble entrada a partir de las dos variables.

### **2.8.5 Estadístico de prueba: Chi cuadrado**

Permitió comprobar las hipótesis en relación a dos medidas nominales.

Para desarrollar la tesis planteada que ponemos a su consideración hemos recurrido al análisis de diferentes obras e investigaciones desarrolladas al respecto, así como recurrir al internet para encontrar material acorde con las variables propuestas.

## **III. RESULTADOS**

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS**

En esta sección se analizan los resultados de la encuesta realizada sobre las variables Estilos de liderazgo y Cultura organizacional. Los puntajes se trasladaron al software MS-Excel y el programa estadístico SPSS, para organizarlos según la naturaleza de las variables en función a los objetivos programados en la investigación.

Tabla 1: Percepción de los estilos de liderazgo directivo en la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna, 2018, por dimensiones.

Dimensiones	Nivel						Total	
	Bajo		Regular		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo autocrático	7	8%	73	78%	13	14%	93	100%
Liderazgo democrático	19	20%	50	54%	24	26%	93	100%
Liderazgo liberal	22	24%	60	65%	11	12%	93	100%

Fuente: Cuestionario para medir el Estilo de liderazgo directivo

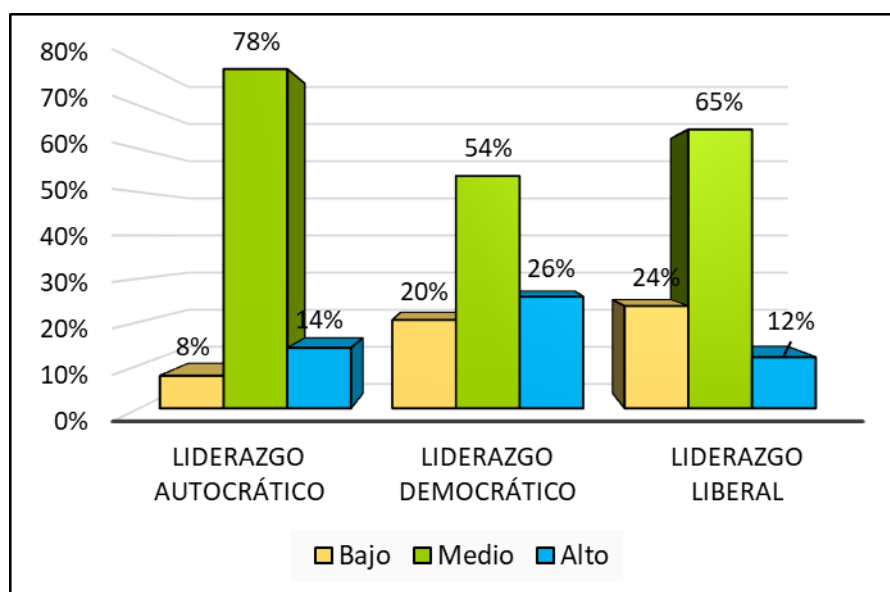


FIGURA 1: Percepción de los estilos de liderazgo directivo en la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna, 2018, por dimensiones.

**Descripción:**

En la tabla 1 se aprecia la percepción de los docentes y administrativos sobre los estilos de liderazgo en la institución educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna, en el periodo escolar 2018,

Con respecto al estilo “Autocrático”, el 78% manifiestan que el estilo se encuentra en el nivel medio; mientras que el 14% lo percibe en el nivel alto; en cambio el 8% lo ubica en el nivel bajo.

Para el estilo “Democrático”, el 54% manifiestan que el estilo está en el nivel regular; mientras que el 26% lo percibe en el nivel alto; en cambio una quinta parte 20% lo ubica en el nivel bajo.

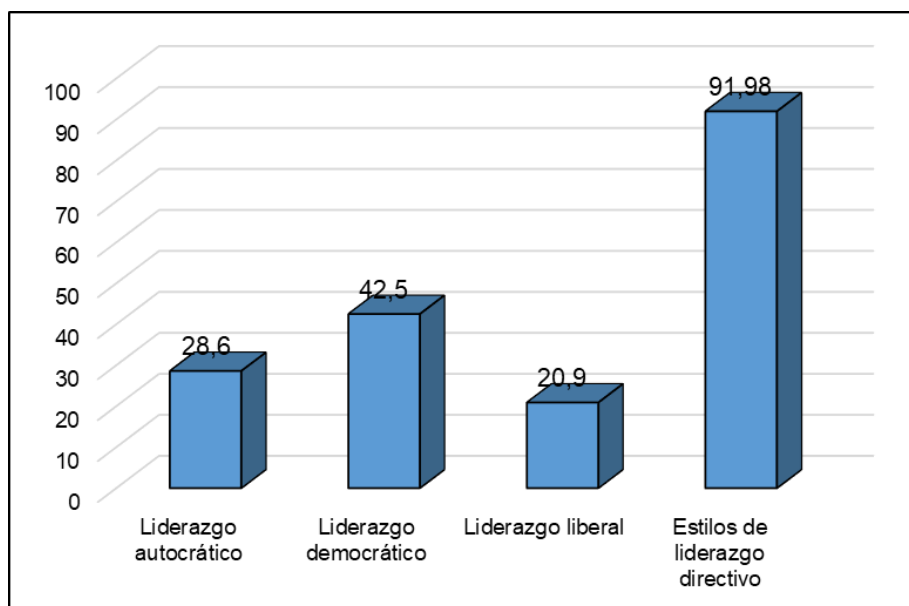
En el estilo “Liberal”, el 65% dice que el estilo esta en el nivel regular; mientras que el 24% lo percibe en el nivel bajo; y el 12% en nivel alto.

Por lo tanto, los resultados arrojaron niveles regulares en todos los estilos de liderazgo, siendo un indicador de la heterogeneidad de modelos para dirigir la institución educativa.

*Tabla 2: Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Estilos de Liderazgo directivo*

Dimensiones	Medidas descriptivas		Nivel
	Media	Desviación estándar	
Liderazgo autocrático	28,6	5,2	Aceptable
Liderazgo democrático	42,5	13,0	Bueno
Liderazgo liberal	20,9	4,6	Bueno
Estilos de liderazgo directivo	91,98	14,8	Bueno

Fuente: Cuestionario para medir el Estilo de liderazgo directivo



*FIGURA 2: Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Estilos de liderazgo directivo*

**Descripción:**

En la tabla 2 se presentan las medidas descriptivas de centralización (media aritmética) y de dispersión (desviación estándar), de la variable Estilos de liderazgo directivo y total.

Se observa que el estilo “Liderazgo autocrático”, presenta una media de 28,6 con una desviación estándar de 5,2 ubicándose en el nivel regular; el estilo “Democrático”, presenta una media de 42,5 con desviación estándar de 13,0, ubicándose en el nivel regular; en la dimensión “Liberal”, la media aritmética alcanza el valor de 20,9 con desviación estándar 4,6, ubicándose en el nivel regular.

En general, las puntuaciones de los Estilos de liderazgo directivo, tiene una media de 91,98 con una desviación promedio de 14,8, que se ubica que el nivel regular. Estos valores generan el intervalo de confianza que asegura fuertemente al nivel regular.

Por lo tanto, desde la perspectiva cuantitativa, la percepción de los Estilos de liderazgo directivo es regular sin extremos ni omisiones.

Tabla 3: Percepción sobre las dimensiones de la variable Cultura organizacional.

DIMENSIONES	Nivel						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo	12	13%	65	70%	16	17%	93	100%
Motivación y satisfacción personal	4	4%	87	94%	2	2%	93	100%
Actitud y organización hacia el cambio	4	4%	83	89%	6	6%	93	100%

Fuente: Cuestionario del Cultura organizacional.

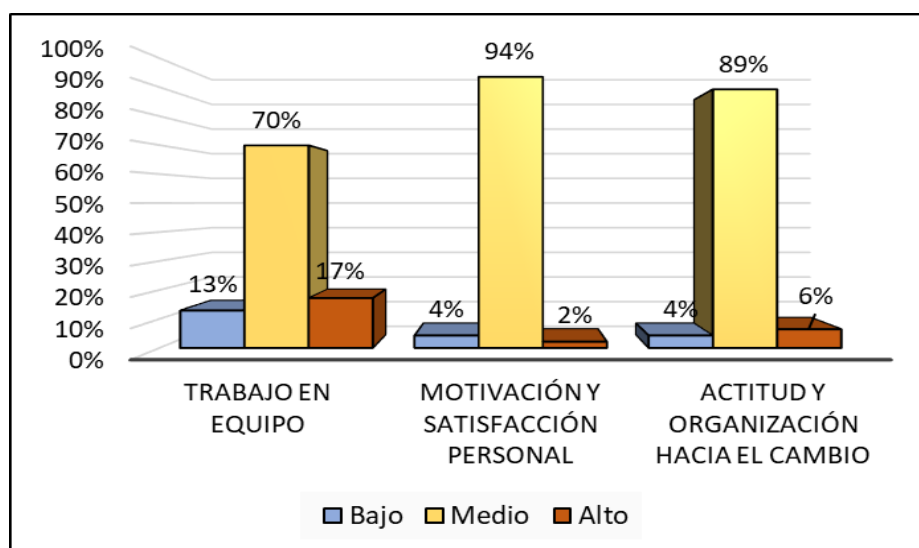


FIGURA 3: Percepción sobre las dimensiones de la variable Cultura organizacional.

### Descripción:

En la tabla 3 se presenta la percepción de docentes y administrativos de la institución educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva-Tacna, respecto de las dimensiones de la variable Cultura organizacional

Con respecto a la dimensión “Trabajo en equipo”, el 70% indica que la dimensión se encuentra en nivel regular; mientras que el 17% indica que se encuentra en alto nivel; por el contrario, el 13% opina que se encuentra en bajo nivel.

Con respecto a la dimensión “Motivación y satisfacción personal”, el 94% afirma que la dimensión se encuentra en nivel regular; mientras que el 4%, dice que se encuentra en bajo nivel; y el 2% en el alto nivel.

En la dimensión “Actitud y organización hacia el cambio”, el 89% afirma que esta dimensión se encuentra en nivel regular; mientras que el 6% en alto nivel y el 4% en bajo nivel.

En cuanto a la dimensión “Evaluación de los aprendizajes”, el 67% de los docentes son evaluados como bueno; mientras que el 23% en nivel aceptable y la décima parte 10% en el nivel deficiente.

Por lo tanto, los resultados arrojaron niveles regulares en todas las dimensiones de la cultura organizacional.

*Tabla 4: Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Cultura organizacional y sus dimensiones.*

Dimensiones	Medidas descriptivas		Nivel
	Media	Desviación estándar	
Trabajo en equipo	19,1	3,9	Regular
Motivación y satisfacción personal	31,8	4,5	Regular
Actitud y organización hacia	41,2	5,5	Regular

---

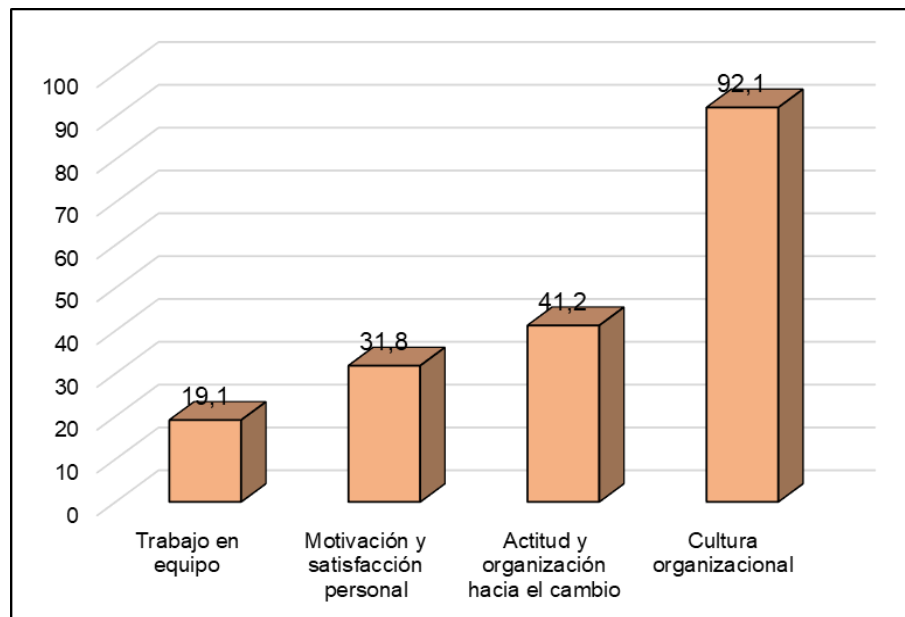
el cambio

---

Cultura organizacional	92,1	10,2	Regular
------------------------	------	------	---------

---

Fuente: Cuestionario del Cultura organizacional.



*FIGURA 4 : Medidas descriptivas de las puntuaciones de la variable Cultura organizacional y sus dimensiones.*

### **Descripción:**

En la tabla 4 se presentan las medidas descriptivas de centralización (media aritmética) y de dispersión (desviación estándar), de la variable Cultura organizacional y total.

Se observa que la dimensión Trabajo en equipo presenta una media de 19,1 con una desviación estándar de 3,9 ubicándose en el nivel regular; la dimensión "Motivación y satisfacción personal", presenta una media de 31,8 con desviación estándar de 4,5, ubicándose en el nivel regular; en la dimensión "Actitud y organización hacia el cambio", la media aritmética

alcanza el valor de 41,2 con desviación estándar 5,5, ubicándose en el nivel regular.

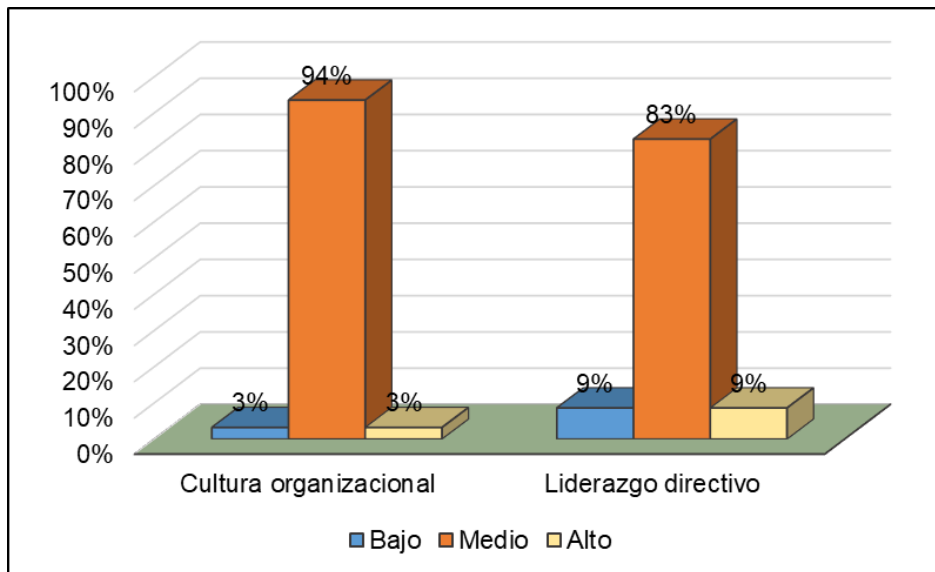
En general, las puntuaciones de la Cultura organizacional, tiene una media de 92,1 con una desviación promedio de 10,2, que se ubica que el nivel regular. Estos valores generan el intervalo de confianza que asegura fuertemente al nivel regular.

*Tabla 4: Niveles de los Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional.*

VARIABLES	Nivel						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Cultura organizacional	3	3%	87	94%	3	3%	93	100%
Liderazgo directivo	8	9%	77	83%	8	9%	93	100%

Fuente: Cuestionario y Ficha de evaluación





*FIGURA 5 : Niveles de los Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional.*

**Descripción:**

En la tabla 5 se presenta los niveles de la variable Cultura organizacional y Estilos de liderazgo directivo, percibido por los docentes y administrativos de la institución educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva-Tacna.

Con respecto a los Estilos de liderazgo directivo, el 83% percibe un nivel medio; mientras que el 9% lo percibe en bajo y alto nivel respectivamente.

Con respecto a la evaluación de la Cultura organizacional, el 94% lo califica en el nivel medio; mientras que el 3% en el nivel bajo y alto respectivamente.

Por lo tanto podemos concluir que los Estilos de liderazgo directivo desde la percepción de la mayoría (83%); y de la Cultura organizacional, (94%) es principalmente medio o regular.

### 3.1. VERIFICACIÓN DEL SUPUESTO DE NORMALIDAD

Para la verificación del supuesto de normalidad, se plantea las siguientes hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: La distribución de la variable no difiere de la normalidad

H<sub>1</sub>: La distribución de la variable difiere de la normalidad

Regla de decisión:

Si el valor Sig. > 0,05 se acepta H<sub>0</sub>:

Si el valor Sig. < 0,05 se acepta H<sub>1</sub>:

*Tabla 5 : Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las puntuaciones totales de la variable Estilos Liderazgo directivo y Cultura organizacional.*

Variable	Estadístico	gl	Sig.	Interpretación
Estilos de liderazgo directivo	0,776	93	0,58 3	Si hay normalidad
Cultura organizacional	0,694	93	0,72 2	Si hay normalidad

Fuente: Base de datos. Calculo en el programa SPSS 18.0

### Descripción:

En la tabla 6, según los resultados obtenidos de la prueba de normalidad con el estadístico Z de Kolmogorov-Smirnov para una muestra de 93 sujetos, se observa una significancia equivalente a Sig.=0,583 para la variable Estilos de liderazgo directivo; Sig.=0,722 para la variable Cultura organizacional, los cuales son mayores al valor crítico 0,05, por lo que se acepta la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, que las distribuciones de las variables Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional presentan normalidad.

Por consiguiente, para la verificación de las hipótesis debe utilizarse el coeficiente de correlación paramétrico r de Pearson.

*Tabla 6: Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las puntuaciones de los Estilos de liderazgo directivo.*

Dimensión	Estadístico	gl	Sig.	Interpretación
Liderazgo autocrático	1,066	93	,206	Si hay normalidad
Liderazgo democrático	,696	93	,718	Si hay normalidad

Liderazgo liberal	1,593	93	,12	Si hay normalidad
-------------------	-------	----	-----	-------------------

Fuente: Base de datos. Calculo en el programa SPSS 18.0

### Descripción:

En la tabla 7, en los resultados obtenidos de la prueba de normalidad con el estadístico Kolmogorov-Smirnov para una muestra de 93 sujetos, se observa una significancia equivalente de Sig.=0,206 para el estilo Liderazgo autocrático; Sig.=0,718 para el estilo Liderazgo democrático; Sig.=0,12 para el estilo Liderazgo liberal. Estos valores son menores al valor crítico 0,05, por lo que se acepta la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, que las distribuciones de los estilos de liderazgo directivo tienen el supuesto de normalidad. Por consiguiente, para la verificación de las hipótesis debe utilizarse el coeficiente de correlación paramétrico  $r$  de Pearson.

*Tabla 7 : Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las puntuaciones de las dimensiones de la variable Cultura organizacional.*

Dimensión	Estadístico	gl	Sig.	Interpretación
	o			
Trabajo en equipo	1,624	93	,10	Si hay normalidad

Motivación y satisfacción personal	,712	93	,691	Si hay normalidad
Actitud y organización hacia el cambio	,681	93	,743	Si hay normalidad

Fuente: Base de datos. Calculo en el programa SPSS 18.0

### Descripción:

En la tabla 8, en los resultados obtenidos de la prueba de normalidad con el estadístico Kolmogorov-Smirnov para una muestra de 93 sujetos, se observa una significancia equivalente a Sig.=0,10 para la dimensión Trabajo en equipo; Sig.=0,691 para la dimensión Motivación y satisfacción personal; Sig.=0,743 para la dimensión Actitud y organización hacia el cambio. Estos valores son menores al valor crítico 0,05, por lo que se acepta la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, que las distribuciones de las dimensiones de la cultura organizacional mantienen el supuesto de normalidad. Por consiguiente, para la verificación de las hipótesis debe utilizarse el coeficiente de correlación paramétrico  $r$  de Pearson.

### 3.3. ANÁLISIS CORRELACIONAL

Para el análisis correlacional se tuvo en cuenta el coeficiente de correlación paramétrica  $r$  de Pearson, con un nivel de significancia del 5%.

*Tabla 8 : Coeficiente de correlación r de Pearson entre la variable cultura organizacional con los estilos de liderazgo directivo.*

Dimensiones	Cultura organizacional			Interpretación
	Coeficiente de correlación	t	Sig.	
Liderazgo autocrático	-,270	-2,7	,009	Significativo
Liderazgo democrático	,225	2,2	,030	Significativo
Liderazgo liberal	-,341	-3,5	,001	No Significativo

Fuente: Base de datos

### **Descripción:**

En la tabla 9, se presenta las correlaciones entre la Cultura organizacional con los estilos de liderazgo directivo. Se aprecia que existe correlación negativa en un nivel bajo con el estilo Autocrático ( $r=-0,270$ ), un valor “t” de Student -2,7 y una significancia de (Sig.=0,009). Así también existe correlación positiva en un nivel bajo con el estilo democrático ( $r=0,225$ ) con “t” de Student 2,2 y una significancia de (Sig.=0,030). Existe correlación negativa en un nivel bajo con el estilo Liberal ( $r=-0,341$ ), un valor “t” de Student -3,5 y una significancia de (Sig.=0,001).

*Tabla 9 : Coeficiente de correlación r de Pearson entre la variable cultura organizacional con los estilos de liderazgo directivo.*

Dimensiones de la variable cultura organizacional	Estilos de liderazgo directivo			
	Coeficiente de correlación	t	Sig.	Interpretación
Trabajo en equipo	,372	3,82	,000	Correlación baja
Motivación y satisfacción personal	,508	5,63	,000	Correlación moderada
Actitud y organización hacia el cambio	,294	2,93	,004	Correlación baja

Fuente: Base de datos

### **Descripción:**

En la tabla 10, se presenta las correlaciones entre el total de la variable Estilos de liderazgo directivo y las tres dimensiones de la Cultura organizacional. Se aprecia que existe correlación positiva en un nivel bajo con la dimensión “Trabajo en equipo” ( $r=0,372$ ) con una significancia de ( $\text{Sig.}=0,000$ ); existe correlación positiva en un nivel moderado con la dimensión “Motivación y satisfacción personal” ( $r=0,508$ ) con una significancia de ( $\text{Sig.}=0,000$ ); existe correlación positiva en un nivel bajo con la dimensión “Actitud y organización hacia el cambio” ( $r=0,294$ ) con una significancia de ( $\text{Sig.}=0,004$ ).

*Tabla 10 : Coeficiente de correlación r de Pearson entre la variable Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional.*

	Cultura organizacional			
	Coeficiente de correlación	t	Sig.	Interpretación
Estilos de liderazgo directivo	,507	3,112	,004	Correlación moderada

Fuente: Base de datos

#### **Descripción:**

En la tabla 11, se presenta la correlación total entre la variable Cultura organizacional y la variable Estilos de liderazgo directivo. Se aprecia que existe correlación positiva en un nivel moderado ( $r=0,507$ ) con una probabilidad de que se deba al azar muy pequeña de ( $\text{Sig.}=0,004$ ). Esta relación indica que, a mayor cultura organizacional, mejor liderazgo directivo.

Por lo tanto, ambas variables guardan estrecha relación.



### 3.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

A. Verificación de la hipótesis general:

**a. Formulación de hipótesis:**

H<sub>i</sub>: El nivel de relación que existe entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional es significativo en los docentes en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

H<sub>o</sub>: El nivel de relación que existe entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional no es significativo en los docentes en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

**b. Nivel de significancia asumido:** Se elije alfa=5%

**c. Estadístico de prueba**

Como se cumple el supuesto de normalidad de las puntuaciones de las variables Estilos de liderazgo directivo y Cultura organizacional, se utilizó el estadístico paramétrico r de Pearson.

De acuerdo con la Tabla 11, se aprecia que existe relación positiva moderada ( $r=0,507$ ); asimismo se obtiene el valor “t” igual a 3,112 y una probabilidad Sig.=0,004, el cual es menor a 0,05; por

consiguiente, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_i$

**d. Conclusión**

Con un nivel de confianza del 95% se concluye que el nivel de relación que existe entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional es significativo en los docentes en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna

**B. Verificación de la primera hipótesis específica:**

**a. Formulación de hipótesis:**

$H_i$ : Los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna.

$H_0$ : Los estilos de liderazgo directivo no influye significativamente en el trabajo en equipo en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

**b. Nivel de significancia asumido:** Se elige  $\alpha=5\%$

### **c. Estadístico de prueba**

Como se cumple el supuesto de normalidad de las puntuaciones de las variables, se utilizó el estadístico paramétrico  $r$  de Pearson.

De acuerdo con la Tabla 10, se aprecia que existe relación positiva en nivel bajo ( $r=-.372$ ) asimismo, se obtiene el valor “ $t$ ” igual a 3,82 y una probabilidad  $\text{Sig.}=0,000$ , el cual es menor a 0,05; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna.

### **d. Conclusión**

Con un nivel de confianza del 95% se concluye los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

## **C. Verificación de la segunda hipótesis específica**

### **a. Formulación de hipótesis:**

$H_i$ : Los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en la Motivación y satisfacción personal en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna.

$H_0$ : Los estilos de liderazgo directivo no influye significativamente en la Motivación y satisfacción personal en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

**b. Nivel de significancia asumido:** Se elige  $\alpha=5\%$

**c. Estadístico de prueba**

Como se cumple el supuesto de normalidad de las puntuaciones de las variables, se utilizó el estadístico paramétrico  $r$  de Pearson.

De acuerdo con la Tabla 10, se aprecia que existe relación positiva en nivel moderado ( $r=.508$ ) asimismo, se obtiene el valor “ $t$ ” igual a 5,63 y una probabilidad Sig.=0,000, el cual es menor a 0,05; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna.

**d. Conclusión**

Con un nivel de confianza del 95% se concluye los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en la Motivación y satisfacción personal en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

**D. Verificación de la tercera hipótesis específica:**

**a. Formulación de hipótesis:**

$H_i$ : Los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en la Actitud y organización hacia el cambio en la Institución

Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna.

H<sub>0</sub>: Los estilos de liderazgo directivo no influye significativamente en la Actitud y organización hacia el cambio en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

**b. Nivel de significancia asumido:** Se elige alfa=5%

**c. Estadístico de prueba**

Como se cumple el supuesto de normalidad de las puntuaciones de las variables, se utilizó el estadístico paramétrico r de Pearson.

De acuerdo con la Tabla 10, se aprecia que existe relación positiva en nivel moderado ( $r=.294$ ) asimismo, se obtiene el valor “t” igual a 2,93 y una probabilidad Sig.=0,004, el cual es menor a 0,05; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis alterna.

**d. Conclusión**

Con un nivel de confianza del 95% se concluye los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en la Actitud y

organización hacia el cambio en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

#### **IV. DISCUSIÓN**

Consideramos que el tipo de liderazgo directivo que asuma el líder educativo deberá garantizar una buena gestión en la I.E. Es conocido que el tipo de liderazgo directivo democrático es el más adecuado para articularse con la cultura organizacional, ya que mejora el rendimiento laboral, y mejora el grado de satisfacción en las tareas a realizarse tanto en la motivación personal o de grupo, asimismo propicia el trabajo en equipo, desarrollando oportunidades de crecimiento personal que se traducirá en logros positivos para la institución. Para ello se requiere confiar en las capacidades de los integrantes del grupo partiendo del compromiso de trabajar teniendo como meta los objetivos de la Institución. Esto requiere de una adecuada comunicación,. Existen obviamente diferencias de estilos y actitudes, pero ello no debe constituir una interferencia, por el contrario debe ser una oportunidad para fortalecer la unidad del grupo de trabajo. Asimismo, la actitud y organización al cambio da sus frutos cuando el líder educativo y sus integrantes muestran tolerancia al conflicto, se optimiza los proyectos iniciados mejorando los procesos más que los resultados, debe promoverse

el enfoque hacia un sistema abierto que permita a la Institución desenvolverse en función al contexto actual.

Atendiendo a este panorama surge la necesidad de conocer el nivel de relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

Primeramente, el análisis descriptivo de las variables se aprecia la percepción de los docentes y administrativos sobre los estilos de liderazgo en la institución educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna, en el periodo escolar 2018,

Con respecto al estilo “Autocrático”, el 78% manifiestan que el estilo se encuentra en el nivel medio; mientras que el 14% lo percibe en el nivel alto; en cambio el 8% lo ubica en el nivel bajo.

Para el estilo “Democrático”, el 54% manifiestan que el estilo está en el nivel regular; mientras que el 26% lo percibe en el nivel alto; en cambio una quinta parte 20% lo ubica en el nivel bajo.

En el estilo “Liberal”, el 65% dice que el estilo está en el nivel regular; mientras que el 24% lo percibe en el nivel bajo; y el 12% en nivel alto.

Por lo tanto, los resultados arrojaron niveles regulares en todos los estilos de liderazgo, siendo un indicador de la heterogeneidad de modelos para dirigir la institución educativa.

En la tabla 2 se presentan las medidas descriptivas de centralización (media aritmética) y de dispersión (desviación estándar), de la variable Estilos de liderazgo directivo y total.

Se observa que el estilo “Liderazgo autocrático”, presenta una media de 28,6 con una desviación estándar de 5,2 ubicándose en el nivel regular; el estilo “Democrático”, presenta una media de 42,5 con desviación estándar de 13,0, ubicándose en el nivel regular; en la dimensión “Liberal”, la media aritmética alcanza el valor de 20,9 con desviación estándar 4,6, ubicándose en el nivel regular.

En general, las puntuaciones de los Estilos de liderazgo directivo, tiene una media de 91,98 con una desviación promedio de 14,8, que se ubica que el nivel regular. Estos valores generan el intervalo de confianza que asegura fuertemente al nivel regular.

Por lo tanto, desde la perspectiva cuantitativa, la percepción de los Estilos de liderazgo directivo es regular sin extremos ni omisiones.

En la tabla 3 se presenta la percepción de docentes y administrativos de la institución educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva-Tacna, respecto de las dimensiones de la variable Cultura organizacional

Con respecto a la dimensión “Trabajo en equipo”, el 70% indica que la dimensión se encuentra en nivel regular; mientras que el 17% indica que se encuentra en alto nivel; por el contrario, el 13% opina que se encuentra en bajo nivel.

Con respecto a la dimensión “Motivación y satisfacción personal”, el 94% afirma que la dimensión se encuentra en nivel regular; mientras que el 4%, dice que se encuentra en bajo nivel; y el 2% en el alto nivel.

En la dimensión “Actitud y organización hacia el cambio”, el 89% afirma que esta dimensión se encuentra en nivel regular; mientras que el 6% en alto nivel y el 4% en bajo nivel.

En cuanto a la dimensión “Evaluación de los aprendizajes”, el 67% de los docentes son evaluados como bueno; mientras que el 23% en nivel aceptable y la décima parte 10% en el nivel deficiente.

Por lo tanto, los resultados arrojaron niveles regulares en todas las dimensiones de la cultura organizacional.

En la tabla 4 se presentan las medidas descriptivas de centralización (media aritmética) y de dispersión (desviación estándar), de la variable Cultura organizacional y total.



Se observa que la dimensión Trabajo en equipo presenta una media de 19,1 con una desviación estándar de 3,9 ubicándose en el nivel regular; la dimensión “Motivación y satisfacción personal”, presenta una media de 31,8 con desviación estándar de 4,5, ubicándose en el nivel regular; en la dimensión “Actitud y organización hacia el cambio”, la media aritmética alcanza el valor de 41,2 con desviación estándar 5,5, ubicándose en el nivel regular.

En general, las puntuaciones de la Cultura organizacional, tiene una media de 92,1 con una desviación promedio de 10,2, que se ubica que el nivel regular. Estos valores generan el intervalo de confianza que asegura fuertemente al nivel regular.

En la tabla 5 se presenta los niveles de la variable Cultura organizacional y Estilos de liderazgo directivo, percibido por los docentes y administrativos de la institución educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva-Tacna.

Con respecto a los Estilos de liderazgo directivo, el 83% percibe un nivel medio; mientras que el 9% lo percibe en bajo y alto nivel respectivamente.

Con respecto a la evaluación de la Cultura organizacional, el 94% lo califica en el nivel medio; mientras que el 3% en el nivel bajo y alto respectivamente.

Por lo tanto podemos concluir que los Estilos de liderazgo directivo desde la percepción de la mayoría (83%); y de la Cultura organizacional, (94%) es principalmente medio o regular.

Con un nivel de confianza del 95% se concluye los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

Con un nivel de confianza del 95% se concluye los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en la Motivación y satisfacción personal en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

Con un nivel de confianza del 95% se concluye los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en la Actitud y organización hacia el cambio en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna

## V. CONCLUSIONES

Habiéndose interpretado las gráficas habiéndose analizado y discutido los resultados llegamos a la conclusión que responden a los objetivos planteados en la investigación: Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.

Existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna, ello se ve reflejado en los resultados obtenidos de una cultura organizacional inadecuada percibida por los encuestados, a la vez que el directivo no define su tipo de liderazgo, adopta los tres estilos de liderazgo: Autocrático, democrático y liberal, según se presenten las situaciones en el desarrollo de su gestión.

- El nivel de influencia entre los tipos de liderazgo directivo en los docentes y administrativos es significativo.
- Existe una relación significativa entre los tipos de liderazgo directivo y sus dimensiones: Autocrático, democrático y liberal.
- Existe relación entre los tipos de liderazgo directivo y las dimensiones de la variable dependiente: Trabajo en equipo, motivación y satisfacción laboral, actitud y organización el cambio; existiendo una cultura organizacional inadecuada en la Institución Educativa

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Fomentar el liderazgo democrático en las instituciones educativas y mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa.
- Incentivar el estilo de liderazgo democrático con trato horizontal, que sepa escuchar a su personal, propiciando una convivencia armoniosa e incentivar el trabajo en equipo para la mejora de la Institución Educativa en función a los educandos.
- Delegar funciones en el personal, previa capacitación y entrenamiento.
- Diseñar una política de reconocimiento a la labor docente mediante estímulos no remunerativos, ya que las normas no permiten estímulos económicos..
- Se debe propiciar el trabajo en equipo, la motivación y satisfacción personal así como el desarrollo de actitudes positivas de organización hacia el cambio.
- La aplicación de un estilo liberal propicia una falta de identificación y compromiso con la Institución, por lo tanto; éste tipo de liderazgo puede asumirse solo cuando el personal se encuentre debidamente preparado y haya alcanzado un grado de compromiso y responsabilidad en las tareas encomendadas, de lo contrario no se debería aplicar, ya que la tendencia es a debilitar la cultura organizacional propiciando el bajo rendimiento y conformismo en la Institución.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro. Tesis Doctoral*. Madrid.
- Avenecer, Y. (2015). *Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenando, zona 8. Tesis de Grado*. Guatemala.
- Ayestarán, S. (2005). *Guía del trabajo en equipo*. San Sebastián - Donostia., España.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica*. México.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia.: Norma.
- Caballero, K. (2002. p.2.). *El concepto de "Satisfacción en el Trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Granada, España.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral (Estudio realizado en lubricantes la calzada S.A.)*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Campos, R. (2012). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao*. Lima.
- Centurión, J. (2015). *Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del Director de la I.E. Jorge Basadre del Distrito 26 de octubre de la Provincia de Piura*. Tesis. Piura, Perú.
- Cervantes, L. (2014). *Cultura Organizacional y trabajo en equipo del personal docente de la Institución Educativa Don José de San Martín, Distrito Alto de la Alianza, Tacna - 2014*. Tacna.
- Chiang, M. & otros. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L. pág. 193 y 197.
- Chiavenato, A. (2004). *Construcción de talentos Coaching & Mentoring*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. .

- Chiavenato, A. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw.
- Educación, M. d. (2015). *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima: El Comercio y UPC.
- Gamez, E. y Mamani D. (2011). *Relación del liderazgo con el clima organizacional de la I.E. Dr. Luis Alberto Sánchez de Tacna - 2011*. Tesis. Tacna.
- García, M. y otros. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. 3 - 4.
- Gimeno, J. (2010). *El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de estudiantes de instituciones educativas estatales de secundaria en Madrid*. Madrid, España.
- González, Y. (2015). Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. *Artículo arbitrado*, 23.
- Hernández, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. ed.). México.
- Idone, T. (2012). *Estilos de liderazgo del Director según percepción docente y autoevaluación del Desempeño Docente en una Institución de Ventanilla*. Tesis. Lima.
- Jacques, J. y Jacques, P. (2007). *Cómo trabajar en equipo. Guía práctica*. Madrid, España. Narcea.
- Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de Instituciones Educativas según percepción de docentes de la Red N° 02 Distrito Ventanilla - Callao*. Tesis. Lima.
- León, B. (2011). *Satisfacción laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas Inclusivas - Región Callao*. Callao.
- León, J. (2012). *Proyecto Educativo Institucional y Igro de resultados en una Institución Educativa pública del Callao, Lima*. Lima.
- Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en Instituciones Educativas de Secundaria - Red N° 7 del Callao*. Tesis. Lima.
- Medina y otros. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Artículo científico*, 12.

- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid.: ESIC. 6a. edición.
- Perú, M. d. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: pág. 18-48.
- Perú, M. d. (2013). *Reglamento de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial*. Lima.
- Pilco, P. (2015). *Liderazgo del Director y clima institucional en las instituciones educativas de la red "Docentes emprendedores" de Tacna en el año 2015*. Tesis. Tacna.
- Pirela, L. (2010). *El liderazgo y la cultura organizacional en Instituciones de Educación Básica*. *Revista venezolana de Gerencia*. Maracaibo, Venezuela.
- Quispe, P. (2015). *Cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza en el año 2015*. Tesis. Tacna.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002. p. 347). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y fundamentales*. México: Pearson. 3a. edición.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimotercera edición ed.). México, México.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio de Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*. Tesis. Lima.
- Tamariz, D. (2010). *Estilos de Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas estatales del Distrito de la Perla - Callao*. Tesis. Callao.
- Vargas, M. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. Lima.
- Vásquez, M. (2011). *Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de Centro quirúrgico - H.R.D.L.H., Chiclayo*. Chiclayo.
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Andalucía, España: Bilbao.
- Winter, R. (2000). *Manual del Trabajo en equipo*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Yufra, R. (2015). *El trabajo en equipo y la motivación laboral de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Coronel Bolognesi de Tacna, en el año 2015*. Tesis. Tacna.

Fuentes electrónicas:

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>. Wikipedia, la enciclopedia libre.
- [http://www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo). Colombia, 2012.
- [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl). Plan de Calidad: 2005. Liderazgo Educativo en Chile.
- [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000300008](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008)

## VIII. ANEXOS

### Anexos 1. Matriz de consistencia

*Título: Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad Nueva - Tacna -2018*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE DIMENSIONES	METODOLOGIA
<b>PROBLEMA</b>  La necesidad de analizar la relación que existente entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional, para de esta manera conocer el nivel de relación, por dimensiones, y poder elaborar un diagnóstico y	<b>Objetivo General</b>  Determinar el nivel de relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>  El nivel de relación que existe entre los tipos de liderazgo directivo y la cultura organizacional es significativo en los docentes en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.	<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>  <b>V1 I: Estilos de liderazgo Directivo</b>  <b>DIMENSIONES</b> • Liderazgo Autocrático • Liderazgo Democrático	<b>Tipo de Investigación</b> ✓ No Experimental  <b>Nivel</b> ❖ Descriptivo  <b>Diseño</b> ❖ Correlacional  X01 m



<p>así tomar acciones adecuadas con el fin de lograr la calidad educativa. Por lo que se plantea las siguientes preguntas que orientan a la investigación:</p> <p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna.</p>	<p>“Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar el grado de influencia entre los estilos de liderazgo directivo y el trabajo en equipo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.</p> <p>Determinar el grado de</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Los estilos de liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna</p> <p>Los estilos de liderazgo directivo influyen significativamente en la motivación y satisfacción personal de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Liberal</li> </ul> <p><b>V2 D: Cultura organizacional</b></p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Motivación y satisfacción personal</li> <li>• Actitud y organización hacia el cambio</li> </ul>	<p>R</p> <p>Y02</p> <p>m: Muestra</p> <p><b>X01</b> Variable de estilo de liderazgo directivo</p> <p><b>Y02:</b> Variable cultura organizacional</p> <p><b>R:</b> Nivel de relación entre las variables</p> <p><b>Método</b></p> <p>Cuantitativo</p>
--	---	--	--	--

<p>Tacna?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cómo influye los estilos de liderazgo directivo en el trabajo en equipo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva - Tacna?</p> <p>¿Cómo influye los estilos de liderazgo directivo en la motivación y satisfacción personal en los docentes y administrativos de la</p>	<p>influencia entre el liderazgo directivo y la motivación y satisfacción personal en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.</p> <p>Determinar el nivel de influencia entre los estilos de liderazgo directivo y la actitud y organización hacia el cambio en los docentes y administrativos de la Institución Educativa</p>	<p>la cultura organizacional en la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.</p> <p>Los estilos de liderazgo directivo influyen significativamente en la actitud y organización hacia el cambio en los docentes de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.</p>		<p><b>Población, muestra y muestreo</b></p> <p><b>Población</b></p> <p>La población objeto de estudio está constituida por 93 integrantes de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad Nueva</p>
--	---	---	--	---

<p>Institución Educativa “Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad nueva - Tacna?</p> <p>¿Cómo influye los estilos de liderazgo directivo en la actitud y organización hacia el cambio en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad nueva - Tacna?</p>	<p>“Mariscal Cáceres” del distrito de Ciudad nueva – Tacna.</p>			<p>- Tacna, integrada por el personal, docente de los tres niveles de educación básica regular ,administrativo y de servicio, periodo 2018 como se detalla en el cuadro.</p>
---	---	--	--	--



Anexos.2



MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

TITULO DE LA TESIS: Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna - 2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				Nunca	Casi nunca A veces	Casi Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Estilos de liderazgo directivo Maneras en que los directores como líderes guían o dirigen a su personal, ejerciendo autoridad y de igual forma las relaciones que se manifiestan entre los mismos.	Liderazgo autocrático Líder que órdenes sin haber consultado previamente, sólo espera el cumplimiento.	Toma decisiones individualmente	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.									X							
			El director no toma en cuenta sugerencias del personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.						X				X						
			En la toma de decisiones sólo escucha las opiniones, pero al final el director tiene la última palabra.												X				
		Control al subalterno	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.						X					X					
			El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.							X				X					
			El director supervisa con frecuencia el trabajo de los padres de familia y personal administrativo solicitando material documentado de las acciones.													X			
	Dirección vertical	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.											X						
		El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.									X		X						
		El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.											X						

<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo democrático</b></p> <p>Líder que consulta, persuade a los subordinados y los alienta a la participación de las decisiones de la institución.</p>	Toma decisiones horizontalmente	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.									X		X			
		El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.									X		X			
		El director tiene en mente los intereses de todos los integrantes de la comunidad Educativa.									X		X			
		El director antes de tomar una decisión, hace participar a todos los integrantes de la comunidad educativa.										X	X			
		El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.									X		X			
	Realiza una administración compartida	El director solicita y propone propuestas innovadoras de trabajo a los docentes para trabajarlas en equipo.									X		X			
		El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la I.E.										X	X			
		Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y su personal a cargo.									X		X			
		El director busca oportunidades para que los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes participen y expongan sus ideas.									X		X			
	Motiva y estimula a sus subalternos	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando se trabaja en equipo y trato amable									X		X			
		El director permite la creatividad de todos sus integrantes para realizar sus actividades									X		X			
		El director se preocupa por mantener contentos y motivados a su personal a cargo.										X	X			
		El director propicia un clima afectivo con trato cordial y confianza mutua.									X		X			
		Es tratado con respeto por el director de la I.E.									X		X			

Cultura organizacional		Liderazgo liberal		Trabajo en equipo		Motivación y satisfacción personal		Delega autoridad																													
Modo de vida, sistema de creencias, expectativas y valores, forma particular de interacción y de relación de una organización.	Trabajo en equipo Coordinación y articulación de tareas creando un entorno laboral motivador, reforzando la autoestima de sus participantes en un ambiente menos estresante.	Identidad de los miembros	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.	Poco contacto y apoyo a sus subordinados	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																		
			Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.		Se delega amplia libertad para la toma de decisiones, y poca preocupación por la buena marcha escolar.																																
			Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.		Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.																																
		Énfasis en el grupo	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la I.E.	X															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.	Su director no se preocupa por entrenar y capacitar a su personal.																																	
			Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.	No se juzga ni se valora las aportaciones de su personal.																																	
	Enfoque hacia las personas	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.	El director da libertad para que su personal tomen decisiones en las actividades	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																	X	X
		Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras.																																			
	Integración en unidades	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura.																																			
		A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones.																																			

<p>Actitud y organización hacia el cambio</p> <p>Adopción de nuevas conductas, ideas que se presentan en una organización que se pueden dar de una manera gradual, es decir, pasar de una situación a otra distinta.</p>	Control	reglamentos con fines de represión personal.									X		X					
		El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.									X		X		X			
		Los miembros de la institución permanentemente infringen las normas											X		X			
		Invitación y aceptación al riesgo	La dirección potencializa los talentos de su personal para la buena marcha de los proyectos de innovación.									X		X		X		
			La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.									X		X		X		
		Recompensa	En esta institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.									X		X		X		
	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.												X		X			
	Tolerancia al conflicto	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.									X		X		X			
		Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes.											X		X			
	Orientación hacia los resultados	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.									X		X		X			
		La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos.											X		X			
	Enfoque hacia un sistema abierto	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.									X		X		X			
		Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan											X		X			



		Atención a los detalles	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención							X		X		X		
			Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión.									X		X		
		Agresividad	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien.							X		X		X		
			Prefero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas.									X		X		
		Estabilidad	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.							X		X		X		
			Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización									X		X		
			Estamos bien como venimos trabajando.									X		X		

  
 FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Estilo de liderazgo directivo “

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de los estilos de liderazgo directivo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito Ciudad nueva – Tacna -2018.

**DIRIGIDO A:** Personal docente y Administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:**

*Rodriguez Giraldo Daniel*

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:**

*Mgr. Adm. de la Educación*

**VALORACION:**

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		

FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cultura Organizacional “

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de los estilos de cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito Ciudad nueva – Tacna -2018.

**DIRIGIDO A:** Personal docente y Administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** Rodriguez Giraldo Denia I

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** Mgr. Adm. de la Educación

**VALORACION:**

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Estilo de liderazgo directivo “

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de los estilos de liderazgo directivo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito Ciudad nueva – Tacna -2018.

**DIRIGIDO A:** Personal docente y Administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:**

*ROQUE MAURI, LUZMILA MIRELLA*

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:**

*MGR. GESTION TOLUCA*

**VALORACION:**

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		



FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cultura Organizacional “

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de los estilos de cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito Ciudad nueva – Tacna -2018.

**DIRIGIDO A:** Personal docente y Administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:**

Roque Mamani, Luzmila Miralles

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:**

MOR. Gestión Pública.

**VALORACION:**

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Estilo de liderazgo directivo “

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de los estilos de liderazgo directivo en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito Ciudad nueva – Tacna -2018.

**DIRIGIDO A:** Personal docente y Administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres””

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** FLORES ROQUE, NATALY LIBYA PETRONILA

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** MGR. GESTIÓN PÚBLICA

**VALORACION:**

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		

  
FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cultura Organizacional “

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de los estilos de cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” del distrito Ciudad nueva – Tacna -2018.

**DIRIGIDO A:** Personal docente y Administrativo de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** FLORES ROQUE, NATALY LIBYA PETRONILA

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** MER. GESTIÓN PÚBLICA

**VALORACION:**

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		

  
FIRMA DEL EVALUADOR

### Anexos 3. Solicitud para aplicación de instrumentos

**SOLICITA** : Autorización para aplicar  
Instrumento de proyecto de tesis

SEÑOR DIRECTOR DE LA I.E. "MARISCAL CACERES" DE CIUDAD NUEVA - TACNA

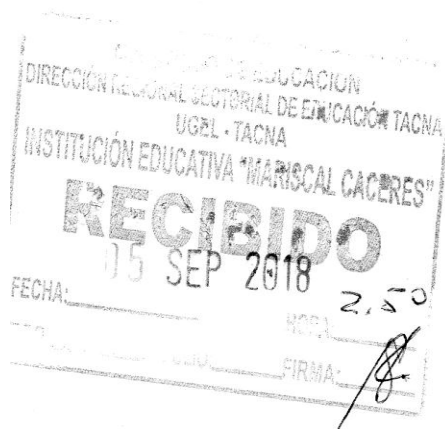
EDGAR JULIO ASTETE LÓPEZ, Identificado  
Con DNI 00415833, maestrante en Docencia  
Y gestión Educativa de la Universidad Cesar  
Vallejo", Ante Ud. me presento y expongo:

Que: habiendo elaborado el proyecto de tesis "Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad nueva – Tacna 2018", tesis propuesta para optar el grado académico de Magister en Educación. Siendo necesaria la aplicación de los instrumentos para la verificación del grado de relación del liderazgo directivo y la cultura organizacional del personal de la institución educativa a su cargo. Por lo que solicito a Ud. LA AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL PROYECTO DE TESIS.

Lo expuesto:

A Ud. Señor Director Ruego acceder a mi solicitud.

Tacna, 05 de Setiembre del 2018



  
Lic. Edgar Julio Astete López  
DNI 004315833



## Anexos 4. Cuestionario de cultura organizacional.

### CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el tipo de cultura organizacional que posee la institución educativa.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajusta a la verdad.

Si es muy cierto califíquela con cinco, si no es muy cierto con uno. Le ruego ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

N°	ITEMS	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Trabajo en equipo</b>						
<b>Indicador: Identidad de los miembros</b>						
1	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.					
2	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.					
3	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.					
<b>Indicador: Énfasis en el grupo</b>						
4	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro					

	rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.					
5	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.					
6	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.					
<b>Dimensión: Motivación y satisfacción personal</b>						
<b>Indicadores: Enfoque hacia las personas</b>						
7	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.					
8	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras					
<b>Indicador: Integración en unidades</b>						
9	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura					
10	A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones					
<b>Indicador: Control</b>						
11	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.					
12	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.					
13	Los miembros de la Institución permanentemente infringen las normas					
<b>Indicador: Invitación y aceptación al riesgo</b>						
14	La dirección potencializa los talentos de su personal para la buena marcha de los proyectos de innovación.					
15	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.					
<b>Indicador: Recompensa</b>						
16	En esta Institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.					
17	Los incentivos son distribuidos según las acciones					

	destacables.					
<b>Dimensión: Actitud y organización hacia el cambio</b>						
<b>Indicador: Tolerancia al conflicto</b>						
18	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.					
19	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes					
<b>Indicador: Orientación hacia los resultados</b>						
20	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.					
21	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos					
<b>Indicador: Enfoque hacia un sistema abierto</b>						
22	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.					
23	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan					
<b>Indicador: Atención a los detalles</b>						
24	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención					
25	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión					
<b>Indicador: Agresividad</b>						
26	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien					
27	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas					
<b>Indicador: Estabilidad</b>						
28	Permitimos que nuestros directivos nos sigan					

	dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.					
<b>29</b>	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización					
<b>30</b>	Estamos bien como venimos trabajando					

Adaptación del modelo de Instrumento elaborado por: García Castro Raúl Alberto, Tesis: Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, UCSM 2007.

**Gracias.**

## Anexos 5. Cuestionario Estilo de Liderazgo Directivo.

### CUESTIONARIO ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimada (o), docente y personal administrativo a continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala, es anónimo y responda con absoluta sinceridad. Gracias.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

<b>DIMENSIÓN: Liderazgo autocrático</b>		<b>VALORACION</b>				
		1	2	3	4	5
<b>Indicador: Toma decisiones individualmente</b>						
1	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.					
2	El director no toma en cuenta sugerencias del personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.					
3	En la toma de decisiones sólo escucha las opiniones, pero al final el director tiene la última palabra					
<b>Indicador: Control al subalterno</b>						
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.					
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta					

	institución.					
6	El director supervisa con frecuencia el trabajo de los padres de familia y personal administrativo solicitando material documentado de las acciones.					
<b>Indicador: Dirección vertical</b>						
7	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.					
8	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.					
9	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer					
<b>DIMENSIÓN: Liderazgo democrático</b>						
<b>Indicador: Toma de decisiones horizontalmente</b>						
10	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones					
11	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás					
12	El director tiene en mente los intereses de todos los integrantes de la comunidad Educativa.					
13	El director antes de tomar una decisión, hace participar a todos los integrantes de la comunidad educativa					
14	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.					
<b>Indicador: Realiza una administración compartida.</b>						
15	El director solicita y propone propuestas innovadoras de trabajo a los docentes para					

	trabajarlas en equipo.					
16	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la I.E.					
17	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y su personal a cargo.					
18	El director busca oportunidades para que los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes participen y expongan sus ideas.					
<b>Indicador: Motiva y estimula a sus subalternos</b>						
19	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando se trabaja en equipo y trato amable					
20	El director permite la creatividad de todos sus integrantes para realizar sus actividades					
21	El director se preocupa por mantener contentos y motivados a su personal a cargo.					
22	El director propicia un clima afectivo con trato cordial y confianza mutua.					
23	Es tratado con respeto por el director de la I.E.					
<b>Dimensión: Liderazgo liberal</b>						
<b>Indicador: Delega autoridad</b>						
24	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás					
25	Se delega amplia libertad para la toma de decisiones, y poca preocupación por la buena marcha escolar.					
<b>Indicador: Poco contacto y apoyo a sus subordinados</b>						
26	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.					

27	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la I.E.					
28	Su director no se preocupa por entrenar y capacitar a su personal					
29	No se juzga ni se valora las aportaciones de su personal					
30	El director da libertad para que su personal tomen decisiones en las actividades					

Fuente: Elaboración propia, adaptada del modelo de César Ruiz Alva (2009)  
Universidad Antenor Orrego.

GRACIAS

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### A. Confiabilidad para los Estilos de Liderazgo directivo

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	30



**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	88,6667	235,746	-,475	,884
VAR00002	88,7634	228,161	-,275	,879
VAR00003	88,5054	229,970	-,315	,880
VAR00004	88,6667	214,616	,164	,867
VAR00005	88,6667	207,681	,358	,862
VAR00006	88,8817	207,062	,445	,861
VAR00007	88,7527	225,427	-,203	,876
VAR00008	89,0215	206,152	,414	,861
VAR00009	89,2903	208,078	,331	,863
VAR00010	88,8172	204,999	,508	,859
VAR00011	88,9570	198,498	,674	,854
VAR00012	88,9355	195,931	,701	,853
VAR00013	89,0430	196,824	,628	,855
VAR00014	88,9032	195,175	,682	,853
VAR00015	89,0000	197,522	,661	,854
VAR00016	89,2688	199,373	,627	,855
VAR00017	88,9785	197,913	,648	,855
VAR00018	89,2151	194,823	,709	,852
VAR00019	88,5591	200,140	,615	,856
VAR00020	88,8495	193,847	,811	,850
VAR00021	89,2688	197,829	,666	,854
VAR00022	88,9677	197,619	,649	,855
VAR00023	88,4409	197,206	,662	,854
VAR00024	88,6344	207,256	,441	,861
VAR00025	88,8602	215,426	,157	,867
VAR00026	89,0430	205,998	,439	,861
VAR00027	88,7742	203,351	,489	,859
VAR00028	89,3118	215,543	,101	,869
VAR00029	89,3226	216,069	,117	,868
VAR00030	89,0108	202,880	,476	,859

**B. Confiabilidad para la Cultura organizacional**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

## Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,735	30

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	89,2935	94,605	,271	,727
VAR00002	89,0109	92,143	,396	,719
VAR00003	89,0000	91,275	,440	,716
VAR00004	88,3587	92,826	,352	,722
VAR00005	88,7500	94,343	,231	,730
VAR00006	89,1739	96,365	,220	,730
VAR00007	89,3370	97,874	,116	,736
VAR00008	89,1196	96,040	,182	,733
VAR00009	88,8370	97,105	,152	,734
VAR00010	88,6196	99,491	,038	,739
VAR00011	89,2174	98,743	,051	,741
VAR00012	88,5652	94,446	,277	,726
VAR00013	89,5978	97,606	,130	,735
VAR00014	89,2826	94,205	,298	,725
VAR00015	89,4130	93,630	,333	,723
VAR00016	89,6739	90,728	,422	,716
VAR00017	89,6304	97,027	,118	,737
VAR00018	89,4674	94,493	,278	,726
VAR00019	89,3587	96,320	,168	,733
VAR00020	89,2826	93,919	,300	,725
VAR00021	89,0435	92,196	,443	,717
VAR00022	88,9457	100,162	,008	,740
VAR00023	88,4348	97,215	,176	,732
VAR00024	88,1957	96,687	,202	,731
VAR00025	88,2391	96,140	,215	,730
VAR00026	88,5543	94,821	,284	,726
VAR00027	88,9891	92,934	,360	,721
VAR00028	89,3043	90,434	,500	,712
VAR00029	89,4239	95,346	,244	,729
VAR00030	89,0326	95,614	,221	,730

## Base de datos: Estilos de liderazgo directivo

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	X1	X2	X3	Tot		
1	5	4	3	5	5	4	5	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	3	37	15	23	75		
2	4	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	23	16	12	51		
3	1	2	3	1	1	2	2	1	2	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	2	2	2	1	1	2	1	15	60	11	86		
4	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	1	2	1	1	2	11	59	12	82		
5	5	5	5	3	3	3	5	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	4	3	4	2	3	1	33	24	21	78	
6	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	2	4	5	3	3	3	3	3	2	2	1	23	46	17	86		
7	4	4	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	28	49	18	95		
8	1	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	26	46	21	93	
9	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	27	45	22	94		
10	3	4	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	27	42	23	92		
11	5	5	5	3	3	3	5	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	4	4	3	4	5	3	1	33	26	24	83	
12	5	5	5	3	1	2	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	28	16	12	56	
13	4	4	4	4	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3	32	32	21	76		
14	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	23	34	17	84		
15	4	3	4	3	3	4	5	3	4	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	4	4	4	4	4	5	5	3	19	30	82		
16	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	36	32	91	
17	5	4	5	5	4	3	5	1	2	4	5	5	4	4	3	2	1	2	2	3	1	3	3	2	4	4	4	4	4	4	34	42	26	102		
18	5	1	5	3	3	2	5	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	28	20	9	57		
19	4	4	5	3	3	1	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	29	29	16	74		
20	4	3	2	3	2	4	2	3	3	2	5	4	3	2	3	2	4	3	2	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	26	46	21	93		
21	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	30	45	23	98	
22	5	5	4	3	3	3	5	2	1	1	3	3	1	3	3	1	3	1	3	2	1	1	3	2	3	1	3	5	3	3	31	29	20	80		
23	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	29	38	20	87
24	4	4	5	4	3	3	4	2	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	91	
25	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	2	1	46	10	89	
26	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	29	42	21	92		
27	3	3	5	2	3	4	4	3	2	3	4	4	5	2	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	29	56	19	104	
28	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	1	1	3	1	3	28	66	15	109	
29	2	2	2	1	2	3	3	2	2	5	4	5	3	5	5	4	5	3	4	5	5	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	63	10	92		
30	3	4	3	2	5	5	5	4	2	2	3	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	36	32	23	91		
31	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28	40	21	89	
32	3	4	5	5	4	4	4	5	1	2	3	4	5	2	3	5	2	3	2	3	1	1	2	3	1	4	5	2	5	3	39	37	22	98		
33	2	2	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	43	21	92		
34	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	33	15	69		
35	4	4	5	4	3	3	5	4	2	3	2	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	4	2	2	1	2	2	1	2	2	2	24	28	15	77	
36	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	34	21	83			
37	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	29	46	19	94		
38	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	29	34	17	80		
39	5	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	26	47	21	94	
40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	43	21	93		
41	4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	25	33	15	73		
42	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	36	22	89		
43	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	29	35	17	81		
44	2	3	5	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3	5	2	1	2	3	2	1	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	37	20	88		
45	3	3	4	2	1	2	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	2	2	1	3	3	18	26	17	61		
46	2	2	3	5	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	30	40	22	93		
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	47	21	95		
48	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	32	34	21	87		
49	5	4	4	3	2	2	3	2	2	5	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	27	35	15	77		
50	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	1	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	1	3	1	3	2	35	30	18	83		
51	4	3	5	2	2	3	1	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	5	4	3	4	2	3	2	35	24	16	84		
52	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	28	38	16	82		
53	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	29	34	17	80		
54	4	2	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	32	50	23	105	
55	4	4	4	3	2	2	4																													

