

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

ESCUELA DE POSGRADO

**SECCIÓN DE POSGRADO DE FACULTAD DE
EDUCACION Y HUMANIDADES**



**Liderazgo directoral y efecto en la cultura
organizacional docente de la I.E. Fe y
Alegría N°18 – Sullana – 2018**

Tesis para optar el Grado de Maestro en Educación con mención en Docencia
Universitaria e Investigación Pedagógica

Autor:

Carrillo Gutiérrez, Carmen Alecia

Asesor(a)

María Claudina Sandoval de Vegas

Código ORCID: 0002-4678-7502

Piura – Perú

2021

1. Palabras Clave:

Tema	Liderazgo Cultura Organizacional
Especialidad	Educación
keywords	Leadership Organizational Culture
Specialty	Education

Línea de investigación

05	Ciencias Sociales
5.3	Ciencias de la Educación Educación General Liderazgo Pedagógico

1. Título

**Liderazgo directoral y efecto en la cultura organizacional
docente de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana – 2018**

2. Resumen

La investigación “Liderazgo directoral y efecto en la cultura organizacional docente I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana – 2018”; tuvo como propósito determinar el estilo de liderazgo del director, y su efecto en la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana; para ello se trabajó con una investigación tipo práctica – cuantitativa, bajo un diseño No Experimental – Transeccional – Explicativo – Relacional. Se tomó como población los 74 docentes, los 15 trabajadores administrativos y su directora; y se eligió una muestra No Probabilística– Intencional conformada por 37 docentes, 6 trabajadores administrativos y el director. Se obtuvo como conclusiones que el director se autoevaluó como líder autocrático con tendencia media al liderazgo participativo; liderazgo también determinado por los docentes y trabajadores administrativos, el 96.66% de los docentes siempre o casi siempre valoran la cultura organizacional de Dimensión Burocrática, así como el 88.87% de los trabajadores administrativos. El 97.5% de los docentes y el 100% de los administrativos siempre o casi siempre practican la cultura organizacional de Dimensión Clan. La cultura organizacional de Dimensión Emprendedora es practicada por el 95% de los docentes y el 95.83% de los administrativos. El 86.67% de docentes y el 88.88% de administrativos practican la cultura organizacional de Dimensión de Mercado; o sea existe una relación directa entre el liderazgo Autocrático – Participativo medio con la cultura organizacional de los docentes y trabajadores administrativos.

Palabras Clave: Liderazgo, Cultura Organizacional, Educación

3. Abstract

The research "Directorate leadership and effect on the organizational culture I.E. Fe y Alegría No. 18 - Sullana - 2018 "; Its purpose was to determine the leadership style of the Director, and its repercussion in the organizational culture of the teachers and administrative staff of the I.E. Fe y Alegría No. 18 - Sullana; For this, a practical - quantitative research was carried out, under a Non - Experimental - Transectional - Explanatory - Correlational design. The 74 teachers, the 15 administrative workers and their director were taken as a population; and a non-Probabilistic - Intentional sample was chosen consisting of 37 teachers, 6 administrative workers and the Director. It was obtained as conclusions that the Director self-evaluated with autocratic leader with average tendency to participative leadership; leadership also determined by teachers and administrative workers, 96.66% of teachers always or almost always value the organizational culture of Bureaucratic Dimension as well as 88.87% of administrative workers. 97.5% of teachers and 100% of administrative staff always or almost always practice the organizational culture of Clan Dimension. The organizational culture of Entrepreneurial Dimension is practiced by 95% of teachers and 95.83% of administrative staff. 86.67% of teachers and 88.88% of administrative practice the organizational culture of Market Dimension; that is, there is a direct relationship between the leadership of the autocratic - participatory media with the organizational culture of the teachers and administrative workers.

Key Words: Leadership, Organizational Culture, Education.

Índice

Palabras clave	2
línea de investigación	2
Título	3
Resumen	4
Abstrac	5
Índice	6
Tablas	7
Figuras	8
Introducción	10
Metodología	32
Resultados	36
Análisis y Discusión	59
Conclusiones y Recomendaciones	66
Referencia Bibliográfica	69
Anexos y Apéndice	72

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 01	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Estilos de Liderazgo atribuidos a el director según la percepción de los docentes.	38
Tabla 02	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Estilos de Liderazgo atribuidos a el director según la percepción de los Administrativos.	39
Tabla 03	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los docentes.	42
Tabla 04	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos.	44
Tabla 05	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.	46
Tabla 06	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Clan de los Administrativos.	48
Tabla 07	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los docentes.	50
Tabla 08	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.	53
Tabla 09	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los docentes.	55
Tabla 10	I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos.	57

Índice de figuras

		Pág.
Figura 01	Estilo de Liderazgo del director (a), con el Método INCAE.	36
Figura 02	Estilo de Liderazgo del director (a), con el Método INCAE – Percepción Docente.	40
Figura 03	Estilo de Liderazgo del director (a), con el Método INCAE – Percepción Administrativos.	40
Figura 04	Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Docentes.	42
Figura 05	Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Docentes.	42
Figura 06	Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Docentes.	43
Figura 07	Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos.	44
Figura 08	Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos.	44
Figura 09	Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos.	45
Figura 10	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.	46
Figura 11	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.	46
Figura 12	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.	47
Figura 13	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.	47
Figura 14	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los Administrativos.	48
Figura 15	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.	48
Figura 16	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.	48
Figura 17	Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.	49
Figura 18	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes.	51
Figura 19	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes.	51

Figura 20	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes.	51
Figura 21	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes	51
Figura 22	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.	53
Figura 23	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.	53
Figura 24	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.	54
Figura 25	Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.	54
Figura 26	Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Docentes.	55
Figura 27	Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Docentes.	55
Figura 28	Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Docentes.	56
Figura 29	Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos.	57
Figura 30	Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos	57
Figura 31	Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos	58

5. Introducción

5.1 antecedentes y fundamentación científica

5.1.1 Antecedentes

Ayala, M. (2015), su tesis “El Liderazgo Autocrático y el Clima Laboral”. se concluyó que los líderes autocráticos son importantes para cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas. Es importante que se realicen reuniones cada fin de mes y observar en que fallamos para que la productividad mejore cada día. Así mismo existen empleados que no tienen iniciativa, las responsabilidades son delicadas, por esta razón que los procesos se deben llevar a cabalidad.

Morocho, L. (2010), la investigación “Liderazgo transformacional y clima organizacional en Instituciones Educativas de la ciudad Satélite de Santa Rosa, Callao”, concluye que existe relación positiva moderada y significativa entre las variables, además:

- Coexiste correlación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones.
- Hay correlación muy baja y no significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones.
- Existe correlación baja y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones.

Campos, L. (2012), en su tesis denominada “Estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional de una Institución Educativa de ventanilla, Callao”. El investigador llego a las siguientes conclusiones:

- Existe relación significativa, positiva, moderada en las variables en relación a los docentes, alumnos y padres de familia.
- El liderazgo, dimensión autocrática y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes de una I.E.
- La dimensión autocrática y las variables se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los padres de familia.
- La dimensión democrática y las variables se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes.
- La dimensión democrática y las variables se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los padres de familia.
- La dimensión liberal y las variables se correlacionan de manera significativa y positiva baja en los docentes.
- La dimensión liberal y las variables se correlacionan de manera significativa y positiva baja en los padres de familia.

Pirela, L (2010), este estudio denominado “Liderazgo y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Básica” muestra que los docentes y directivos en cuanto a liderazgo evidencian un estilo transformador de media alta, comportamiento, estimulación intelectual y motivación inspiradora. El investigador concluye que el liderazgo es una estimulación mutua que convierte

seguidores en líderes. Estos tienen una relación no solo de poder, sino de valores mutuos, confianza, participación y toma de decisiones en forma conjunta.

Angulo, J. (2009), la investigación se titula “Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas”. De manera general podemos decir que los docentes perciben el clima, cultura, liderazgo y satisfacción laboral dentro de sus I.E; estos se sienten presionados, pero con buenas relaciones de su entorno, apoyados por su director, quejoso del salario, sabe de la falta de innovación, pero satisfecho con sus labores. La diferencia de culturas entre I,E públicas y privadas es el compromiso, reconocimiento al esfuerzo y la equidad. Concluye que las dimensiones de compromiso, reconocimiento y comunicación mantienen una relación significativa media en relación al rendimiento del alumno. Los estilos directivos primarios “participativo” y “consultivo”, no presentan diferencias significativas, es decir ningún estilo influye en la percepción de la convivencia por parte del alumnado.

Peragine, T. (2009), en su tesis titulada “Liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente de Educación Básica”, el resultado determinó que el liderazgo del gerente es transformacional según opinión de docentes y directores, quienes opinan que el estilo transaccional es el menos usado, siendo un aspecto positivo que confirma el cambio en líderes educativos. Concluye que el rol del docente es mediador y el personal directivo el rol de orientador. Un porcentaje menor se reflejó que la relación con la comunidad es escasa.

5.1.2 Fundamentación Científica.

5.1.2.1 Liderazgo

Definición

Robbins & Couler (2005), definen al liderazgo como el logro de objetivos de un grupo. Este proceso influye en los miembros de una organización para transformar actividades y dar cumplimiento a lo proyectado.

Van – Der Hofstadt, Alarcón García y Gómez Gras (2006), estos definen al liderazgo como administradores influyen en sus empleados para lograr objetivos. Igualmente indican que es la capacidad y el proceso de apoyo, influencia y acción hacia las personas para el logro voluntario de las metas, esta puede ser formal como los directores de una empresa.

Newstron (2007), lo define como el apoyo a sus colaboradores para que trabajen con entusiasmo y alcancen objetivos. Todo esto inducido por el directivo que identifica sus metas, los motiva y auxilia para conseguirlo.

Koontz y Weihrich (2006), alega que el liderazgo es el proceso de influir en los colaboradores para lograr sus objetivos establecidos en la organización; todo esto motivados para realizarlo con seguridad en sí mismos.

Características del liderazgo

Valdés (2009). Precisamos que en una organización además de contar con líderes, existen otros por su autoridad moral, esto se debe a la decisión del grupo y pueden ser asumidos por una misma persona. Este debe aplicar su liderazgo de acuerdo a las circunstancias, empezando por cambiar él mismo si

fuera necesario. Así mismo debe ser integro por la repercusión que tiene en sus colaboradores.

Enfoques y Teorías de Liderazgo

Valdés (2009). El liderazgo ha sido estudiado por muchos investigadores, teniendo la disyuntiva si los líderes nacen o se hacen, encontrando seguidores para ambos criterios.

- Enfoque sobre los rasgos de los líderes.

En mucho tiempo se decía que el líder era la persona con mayores atributos como inteligencia, grandes comunicadores y otros.

Los investigadores estudiaron la característica de los líderes, valorando aspectos como su personalidad. Aun no existe un criterio que avale que estos tengan patrones que lo distinguan exactamente.

- Enfoque relacionado la conducta de los líderes.

La atención está dirigida a la conducta de los líderes en el trabajo y el apoyo al grupo.

- Enfoque como función de la organización.

El estudio se basa intrínsecamente al liderazgo con relación al grupo. Todo equipo al que fue asignada una labor, necesita de un líder, tanto para el trabajo a realizar, como para las relaciones. Las capacidades para dar solución a los inconvenientes del líder, son valoradas por el grupo.

Teoría del liderazgo situacional

Esta teoría se basa en dos variables, esto en función a la madurez de los colaboradores.

- Comportamiento de tarea. (El líder orienta a los colaboradores como deben realizar su tarea, es una comunicación unilateral)
- Comportamiento de relaciones. (Estable una relación de apoyo, mediante comunicación bilateral)

Para asumir responsabilidades no se trata de una cuestión de edad o emociones de los colaboradores, es la disposición de afán al logro. Lo planteado hace solo referencia a la tarea.

Hersey y Blanchard de acuerdo a la madurez que tengan los colaboradores, el líder debe ir modificando su liderazgo en cuatro etapas:

1. Alta tarea y baja relación: En esta primera etapa, el líder es el orientador, enseñando procedimientos de trabajo.
2. Alta tarea y alta relación. El líder realiza una comunicación bilateral, estimulándolas apoyar en las decisiones a tomar.
3. Alta relación y baja tarea. En esta etapa el líder se convierte en facilitador.
4. Baja relación y baja tarea: Aquí el líder delega actividades creando independencia en el trabajo.

- **Liderazgo carismático.**

Los líderes poseen una cualidad llamada carisma, relacionada con su personalidad que influye en el actuar de los individuos, está determinado por la confianza de sus seguidores.

Estilos de liderazgo

Alvarado (2006), existen diferentes estilos, que permite a los líderes mostrar sus fortalezas. Los estilos son los siguientes:

- **Estilo de liderazgo autocrático:** realizan actividades muy rápidamente.
- **Estilo de liderazgo perfeccionista:** desarrollan tareas muy lentamente.
- **Estilo de liderazgo permisivo:** se concentran más en los intereses de la persona y realizan tareas rápidamente.
- **Estilo de liderazgo complaciente:** se concentran más en los intereses de la persona y desarrollan tareas muy lentamente

Estilo de liderazgo autocrático. Toma decisiones muy rápido, realiza varias cosas a la vez, espontaneo al actuar, se percibe como una persona difícil de conocer, a veces prefiere trabajar independiente.

Puntos fuertes

- Encaminado a las metas.
- Crédulo.
- Profesional.

- Concluyente.
- Animoso.
- Generoso en comunicación.

Oportunidades de mejora

- Intranquilo.
- Es antisocial.
- Se impacienta demasiado.
- Juzga y critica.
- Es desconfiado.
- Le hieren con facilidad las críticas.

Escenarios en los que se ve involucrado un líder perfeccionista

- Es muy exigente.
- No le gusta cometer errores, menos que lo señalen, sin embargo, no tolera que otros cometan errores.
- Instituye reglas estrictas, ocasionado malestar entre los colaboradores.
- Considera que los trabajadores no necesitan ser motivados porque las cosas las deben realizar a la perfección.
- No le gusta ser ineficaz.
- No admite sus errores

Recomendaciones para fortalecer su liderazgo

Este puede mejorar su imagen si:

- Accede que su equipo exprese con libertad su creatividad.
- Enfrenta las diferencias en vez de evitarlas.
- Si es generoso y expresivo con sus trabajadores.
- Sies comunicativo con sus colaboradores.
- Respeto entre los miembros del equipo, sin que nadie crea q uno es mejor que el otro.
- Demuestra humildad.

Un líder perfeccionista puede mejorar y convertirse en un ejemplo para sus colaboradores.

Estilo de liderazgo permisivo

Este líder toma decisiones rápido, en ocasiones sus emociones influyen en sus decisiones, es impulsivo, sin embargo, es amable, le gusta siempre estar trabajando, es entusiasta. Es arriesgado, le desagrada la vida cómoda, cambia muy rápido las decisiones. Le gusta escuchar, ofrece consejos, comparte historia de gente exitosa, gusta de las conversaciones imprevistas.

Puntos fuertes

- Forma de vida entusiasta.
- Comunicativo.
- Optimista en toda ocasión.

- Creativo y transformador.
- Trabaja en equipo.
- Sincero.

Oportunidades de mejora

- Inquieto y ansioso.
- Conversado.
- Soñador.
- Tiene fines imposibles.
- Vehemente.

Escenarios en los que se ve involucrado un líder permisivo

- Muy tolerante.
- Nunca dice NO.
- Indiferente ante los problemas
- Observa solo lo bueno de sus trabajadores.
- Es un líder fácil de manipular.

Recomendaciones para fortalecer su liderazgo

Este puede mejorar su imagen si

- Es firme en sus decisiones.
- Sabe decir SI y NO
- Escucha y pregunta para observar el objetivo.
- Es firme cuando dice NO.
- Mantiene sus compromisos.

- Ser disciplinado ayuda con ejemplo.

Estilo de liderazgo complaciente

Este se caracteriza por ser flexible e informal, las reuniones de trabajo son diálogos casuales o conversaciones personales. Busca ser aceptado por los demás, gusta de ver avanzar a su equipo. Se toma su tiempo para las decisiones que son en función a sus emociones, evita los riesgos, escucha con atención a sus colaboradores.

Puntos fuertes

- Firme.
- Positivo.
- Estable.
- Sereno.
- Interesante.
- Impresionable.
- Dócil.
- Sumiso.
- Afable.

Oportunidades de mejora

- No acepta los cambios.
- Apurado.
- Exageradamente complaciente.
- Fácil de manipular.
- Cortesía abrumadora.

Escenarios en los que se ve involucrado un líder

complaciente

- Apoya a su equipo, pero es muy complaciente.
- Gira su liderazgo alrededor de sus trabajadores.
- Es protector, hace que su equipo se vuelva dependiente.
- Acepta todo para no tener problemas

Recomendaciones para fortalecer su liderazgo

- Mejora su imagen:
- Expresa sus sentimientos.
- Conserva las reglas.
- Asimila que los cambios son inevitables.
- Planea algo para sí mismo.

Liderazgo Participativo

El líder es aquella persona que escucha opiniones, gusta de opiniones positivas para trabajar en equipo, para alcanzar metas. Posee las siguientes

Características.

- Entiende la opinión del resto, escucha los problemas de su equipo.
- Motiva a sus colaboradores para lograr los objetivos.
- No hace diferencias.
- Comunicativo con su equipo
- Acepta propuestas.
- Consulta para tomar decisiones para el beneficio de ambos.

Es importante convertirse en guías participativos, antes de convertirse en

líder.

Ventajas del Liderazgo Participativo

Ventajas que tienen los líderes participativos:

- Ofrece oportunidades para todos.
- Asegura un buen ambiente de trabajo.
- Promueve la participación de todos.

Liderazgo Liberal

Este líder delega todo a su grupo para obtener los objetivos, permitiendo a sus colaboradores obtener su propia guía y control

Características:

1. Posee un número mínimo de reglas.
2. Mantiene escaso contacto con su equipo.
3. Es eficaz prevaleciendo factores situacionales.
4. Importa que el objetivo se haga bien, sin importar como se logró.

Ventajas:

1. Los objetivos son indefinidos, calidad como tiempo.
2. Aplicable a los trabajadores que trabajan lento.

Desventajas:

1. Sus labores las realizan a su criterio.
2. Su actitud depende de su estado de ánimo.
3. Suscita la desintegración del grupo.
4. Origina acciones de pérdida de tiempo.

5. Carece de autoridad.

5.1.2.2 Cultura Organizacional

Robbins (1999), manifiesta que es un sistema compartido entre sus integrantes y distingue a una organización de las otras.

Davis (1993), ésta influye en las acciones y brinda seguridad en el entorno que se encuentra.

Delgado (1990), indica que la cultura es una conducta aprendida y transmitida a su grupo.

Schein (1985), La cultura de modo particular realiza las cosas de forma específicas, es el conjunto de valores, expectativas, normas.

Importancia de la Cultura Organizacional

Monsalve (1989), piensa que la cultura representa un factor que fomenta el desarrollo en la sociedad.

Katz y Kahn (1995) este estudio se basa en métodos cualitativos, difícil de evaluar por las suposiciones que comparten como lenguaje, historias y tradiciones.

Deal y Kennedy (1985), al respecto indica es una conducta convencional de la sociedad que comparten valores y creencias.

La cultura tiende a manifestarse mediante la conducta de los integrantes de un equipo de trabajo.

Guerin (1992), es fundamental conocer la cultura de una empresa, porque las normas influyen en el comportamiento de los colaboradores.

Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991), indica que el comportamiento de los trabajadores dependerá del ambiente que lo rodea.

Siliceo (1995), sustenta que deben capacitar continuamente al grupo de trabajo por ser un elemento fundamental, todo esto orientado a fortalecer el compromiso de cambiar actitudes, para la integración de los trabajadores.

Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel (2005), existen cuatro tipos de cultura organizacional: Burocrática, de Clan, Emprendedora y de Mercado.

Flexible	CULTURA DE CLAN El comportamiento de los colaboradores se basa en la lealtad, tradición y compromiso.	CULTURA EMPRENDEDORA Estos colaboradores asumen riesgos, son dinámicos y creativos.
	CULTURA BUROCRÁTICA La conducta de los colaboradores se rige por normas establecidas.	CULTURA DE MERCADO Estos colaboradores se ven reflejados al lograr metas medibles, especialmente las de mercado y financieras.
Estable	Interna	Externa

1. Burocrática: la empresa valora las reglas, tiene una cultura burocrática.
2. Clan: el trabajo en equipo, la tradición, lealtad y el compromiso son las principales características de este clan.
3. Emprendedora: la creatividad, dinamismo y la toma de riesgo, para

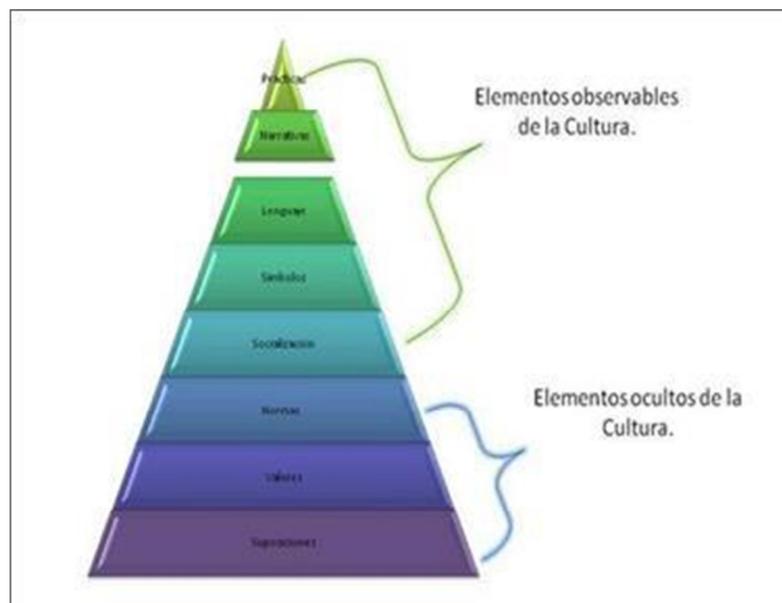
estar a la vanguardia de los cambios, lo que fomenta el crecimiento.

4. De Mercado: los objetivos son exigentes especialmente para los financieros o de mercado. Promete una remuneración en recompensa.

Elementos de la cultura organizacional

Miranda (2008), En las empresas los elementos de la cultura son de dos tipos:

Elementos visibles, y los invisibles.



Características de la Cultura Organizacional

Robbins (2009), señala siete características de la cultura de una empresa:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Cuidado al detalle.
3. Disposición a los resultados.
4. Disposición hacia las personas.
5. Habilidad en el equipo.

6. Carácter.

7. Permanencia

Niveles de la cultura organizacional

Hellriegel (2005), esta tiene diferentes términos de resistencia al cambio.

A continuación, describimos del profundo al superficial.

- Supuestos y la filosofía compartidos
- Valores culturales
- Conducta compartida
- Símbolos culturales

5.2 Justificación de la investigación

La investigación busca describir cómo el liderazgo directoral afecta en la cultura organizacional de la institución educativa en estudio, pues es de suma importancia prestar atención al liderazgo que ejerce el director, ya que esto puede ayudar a fortalecer la cultura de los docentes en la institución educativa.

La investigación a realizar ayudará a la institución para mejorar sus actividades, pues se darán sugerencias acordes a las necesidades de los docentes para su pronta mejoría con respecto al liderazgo que se imparte en dicha institución. Asimismo, sirve como antecedente en posteriores investigaciones, aplicables a las empresas y que presenten como características principales las mismas variables e indicadores. Por lo tanto la presente investigación tiene una Justificación Práctica, porque sus resultados serán aplicados en forma inmediata a fin de fortalecer el liderazgo aquí detectado; asimismo tendrá una Justificación

Científica, porque sus resultados a obtener siguieron todo un proceso de método científico como por ejemplo hipótesis, técnicas e instrumentos; tendrá una Justificación Social, porque servirá a la I.E y a otras Instituciones Educativas, para que en función del tipo de liderazgo detectado se planifique el desarrollo institucional y finalmente tendrá una Justificación Metodológica, porque las técnicas métodos, instrumentos a usar podrán replicarse en investigaciones iguales o similares a la presente.

5.3 Problema

5.3.1 Planteamiento del problema.

Es la capacidad de la persona para influir en el grupo al que pertenece, esto implica creencias, valores y acciones del equipo para el logro de los objetivos. El liderazgo es un proceso amplio que visiona competencia para que las organizaciones se diferencien. Tomando a los colaboradores como un factor potencial para transformar los procesos de una organización.

5.3.1 Formulación del problema

¿Qué efecto tiene el tipo de liderazgo directoral del director en la Cultura Organizacional docente – administrativos en la IE Fe y Alegría 18?

5.4 Conceptuación y Operacionalización de las variables

5.4.1 Definición conceptual

Liderazgo Conceptualización

El líder es quien influye en los colaboradores para que trabajen en equipo con un objetivo en común.

En la presente investigación el liderazgo fue medido a través de los tres tipos de liderazgos siguientes:

- Autocrático
- Participativo
- Liberal

Cultura Organizacional

Conceptualización

Es el conjunto de hábitos, valores, creencias que existen en las organizaciones.

Operacionalización

En la presente investigación las culturas organizacionales analizadas fueron de las siguientes dimensiones:

- Burocrática
- Clan
- Emprendedora
- De Mercado.

Variables

Variable 1

Liderazgo

Variable 2

Cultura Organizacional

5.4.2 Operacionalización de variables:

Variable	Indicador	Indice	Items
Vi = V1 Liderazgo	1.1.Autocrático	Test de liderazgo del INCAE.	Preguntas
	1.2.Participativo	Test de liderazgo del INCAE	Preguntas
	1.3.Liberal	Test de liderazgo del INCAE.	Preguntas.
Vd = V2 Cultura Organizacional	2.1. Burocrática	2.1.1. Valoro la formalidad de mi trabajo. 2.1.2. Valoro las reglas y los procedimientos. 2.1.3. Soy respetuoso de la jerarquía.	Preguntas
	2.2. Clan	2.2.1. Soy leal al jefe. 2.2.2. Tengo compromiso personal con mi I.E. 2.2.3. Me gusta el trabajo en equipo.	Preguntas
	2.3.Emprendedora	2.3.1. Soy creativo en mi trabajo. 2.3.2. Soy dinámico en mi trabajo. 2.3.3. Me gusta asumir riesgos. 2.3.4. Me gusta innovar en mi trabajo.	Preguntas
	2.4.De Mercado.	2.4.1. Me gusta el logro de objetivos en mi trabajo 2.4.2. Me siento bien en mi trabajo. 2.4.3. Estoy de acuerdo con mi remuneración.	Preguntas

5.5 Hipótesis

5.5.1 Hipótesis General

H1: El Estilo de Liderazgo del director de la I.E, está afectando la cultura organizacional de los docentes y administrativos.

H0: El Estilo de Liderazgo del director de la I.E, no está afectando la cultura organizacional de los docentes y administrativos.

5.5.2 Hipótesis Específicas

- 1) El director de la I.E. Fe y Alegría N°18 - Sullana., tiene un Estilo de Liderazgo Autocrático.
- 2) Los Docentes y administrativos de la I.E, indican que el director tiene un Estilo de Liderazgo Autocrático, tiene carácter dominante y no delega actividades laborales.
- 3) Los Docentes y administrativos de la I.E, valoran la cultura organizacional burocrática; cual está influenciada por el Liderazgo del director.
- 4) Los Docentes y administrativos de la I.E, valoran la cultura organizacional Clan, la cual está influenciada por estilo de liderazgo del director.
- 5) Docentes y administrativos de la I.E, valoran la cultura organizacional emprendedora; la cual está influenciada por el estilo de Liderazgo del director.
- 6) Los Docentes y administrativos de la I.E, valoran la cultura organizacional de mercado de la cual está influenciada por el estilo de Liderazgo del director.

5.6 Objetivos

5.6.1 Objetivo general

Analizar el efecto que tiene el tipo de estilo de liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 -Sullana en la cultura organizacional de los docentes y administrativos.

5.6.2 Objetivos específicos

- 1) Determinar el estilo de liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante propia autoevaluación.
- 2) Determinar el estilo de liderazgo del director I.E, mediante la percepción del docente y trabajadores administrativos.
- 3) Analizar el efecto del estilo de liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional en la Dimensión Burocrática de los docentes y trabajadores administrativos.
- 4) Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional Clan de los docentes y trabajadores administrativos.
- 5) Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18– Sullana, en la cultura organizacional Dimensión Emprendedora de los docentes y trabajadores administrativos.
- 6) Analizar el efecto del estilo de Liderazgo del director de la I.E, en la cultura organizacional Dimensión Organizacional Dimensión de Mercado de los docentes y trabajadores administrativos.

6. Metodología

a. Tipo y Diseño de investigación

Tipo de investigación

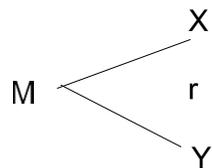
De acuerdo a su objetivo tiene enfoque práctico –cuantitativo.

Diseño de la Investigación

El diseño es No Experimental – Transeccional – Relacional.

Es No Experimental, no existe manipulación en las variables. Es transeccional o transversal por la información, pertenece a un tiempo determinado (2018), y Relacional porque se explicó la relación entre las dos variables.

El grafico será como sigue:



Descripción:

M : Población o muestra

r : Relación entre las variables

X : Variable Independiente
(Liderazgo Directoral)

Y : Variable Dependiente
(Cultura Organizacional)

b. Población y Muestra**Población**

Conformada por el director, docentes en número de 74 y los trabajadores administrativos en número de 15 de la I.E, por esta razón nuestra población fue finita.

Muestra

Fue una muestra No Probabilística e Intencional compuesta por 44 unidades experimentales, 1 director y 37 Docentes y 6 trabajadores administrativos de los diferentes niveles educativos (Inicial, Primaria y Secundaria).

c. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**Técnicas de Investigación**

Se utilizó la encuesta directa a el director, a los docentes y trabajadores administrativos para determinar el tipo de liderazgo del director.

Instrumentos de Investigación

Se utilizaron instrumentos para la obtención de datos a través de encuestas directas a el director, docentes, trabajadores administrativos aplicando un cuestionario de preguntas cerradas mediante el Test INCAE.

d. Técnica de procesamiento y análisis de datos**Procesamiento de la Información**

La información a recoger de fuentes primarias fue procesada en tablas estadísticas de simple y doble entrada, para poder calcular sus niveles

estadísticos correspondientes, asimismo se construyeron gráficos de tipo pastel y analizar la variación porcentual de las variables.

Análisis de la Información

Las variables fueron analizadas mediante la estadística descriptiva, obteniendo la medida de desviación estándar y coeficiente de variabilidad. Para constatar la hipótesis utilizamos la estadística inferencial utilizando el coeficiente de Pearson. Se usaron las siguientes fórmulas de Excel.

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \sqrt{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}}$$

Donde:

N = número de pares relacionados

X = variable independiente (Liderazgo

Directoral) Y = variable dependiente (Cultura

Organizacional) r = coeficiente de correlación

Pearson

Cuando $r = \pm 1$ se dice que X e Y, están perfectamente y literalmente correlacionadas, en este caso todos los puntos están alineados.

$r = 0$, se dice que las variables no están correlacionadas literalmente.

$r \neq 0$, existe cierto grado de correlación en X, Y.

$0 < r < 1$, Correlación positiva (o correlación directa). A un incremento de X se incrementa Y.

$-1 < r < 0$, Correlación negativa (o correlación inversa). A un incremento de X, la variable Y decrece.

$r \rightarrow \pm 1$, se dice que la correlación es alta

$r \rightarrow 0$, (por la derecha o por la izquierda). Se dice que la correlación es pobre $-0.5 < r < 0.5$. (Espinoza, J. 2005).

Diseño Muestral

Para la presente investigación se usó un muestreo No Probabilístico, por tener una aplicación en estudios exploratorios, y que conllevan hacer afirmaciones de tipo descriptivo sobre la muestra (Carrasco,2013), y además no se realizarán inferencias.

7. Resultados

7.1 Determinación el estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante su propia autoevaluación.

Al director, se aplicó test de liderazgo anexo N°1, con la finalidad, que, a través de su propia evaluación, se descubra su estilo de liderazgo, obtenido el resultado del cuestionario de las 34 preguntas y analizado acorde con el anexo Figura 2, diagrama del estilo de liderazgo INCAE, del anexo N°5 que explica la manera detallada de analizar la información del cuestionario, se obtiene de acuerdo a la figura N°1, que el director tiene un liderazgo autocrático (14 puntos de la línea de autocrático y 7 puntos de la línea liberal).

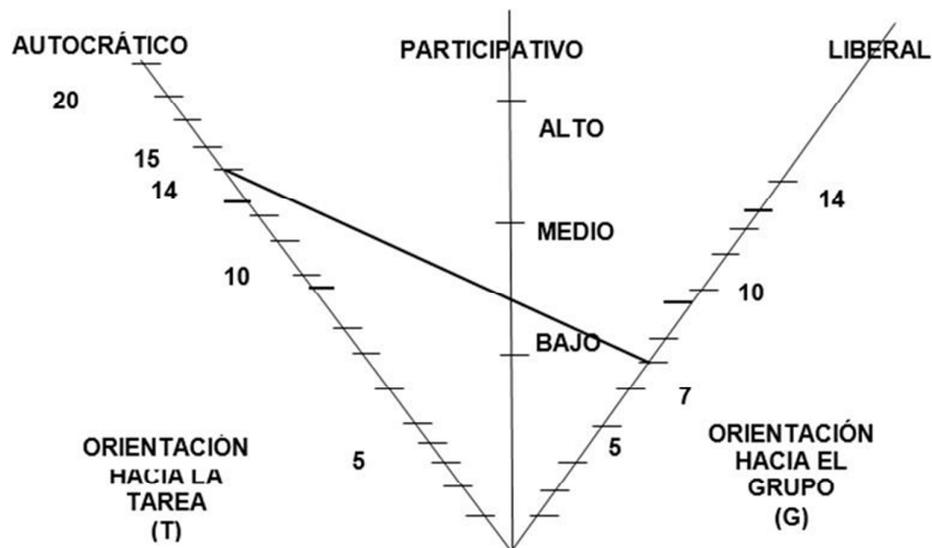


Figura N°1: Estilo de Liderazgo del Director (a). Método INCAE.

Interpretación.

Los líderes autocráticos como el estilo que practica el director, estos realizan los procesos rápidamente; y le ponen poco interés al grupo en este

caso a sus docentes y administrativos, obteniéndose 14 puntos orientados a la tarea (T), con tendencia nivel medio al liderazgo participativo; y 7 puntos orientados hacia el estilo de liderazgo liberal o hacia grupo (G).

7.2 Determinación el estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante la percepción del docente y trabajadores administrativos.

Percepción del Docente

Fueron 37 a los cuales se les aplicó el cuestionario de liderazgo (anexo N°3); cuestionario innovando las 34 preguntas del test INCAE, la innovación consistió en cambiar el estilo de la pregunta, y siguiéndose el mismo método de uso del diagrama del estilo de aprendizaje INCAE, explicado en el anexo N°05. Los resultados se pueden ver en la Tabla 1 y en la figura 2 (se graficó los promedios obtenidos para los 37 docentes); y en la tabla 2 y en la figura 3 (se graficó los promedios obtenidos para los 06 trabajadores administrativos).

Tabla 1:

I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Estilos de Liderazgo atribuidos a el director según la percepción de los docentes.

N° de Docente	Puntaje Autocrático	Puntaje Liberal	Tendencia Participativo	Tipo de Liderazgo
01	16	07	Medio	Autocrático
02	11	09	Medio	
03	13	10	Medio	
04	17	09	Medio	
05	11	10	Medio	
06	11	08	Medio	
07	12	09	Medio	
08	10	06	Medio	
09	12	08	Medio	
10	14	10	Medio	
11	15	09	Medio	
12	13	08	Medio	
13	15	10	Medio	
14	12	10	Medio	
15	11	07	Medio	
16	10	07	Medio	
17	11	09	Medio	
18	13	08	Medio	
19	16	08	Medio	
20	15	09	Medio	
21	12	07	Medio	
22	13	09	Medio	
23	11	07	Medio	
24	13	09	Medio	
25	15	10	Medio	
26	12	07	Medio	
27	13	08	Medio	
28	12	09	Medio	
29	11	08	Medio	
30	13	07	Medio	
31	14	08	Medio	
32	13	09	Medio	
33	12	10	Medio	
34	13	10	Medio	
35	12	09	Medio	
36	11	08	Medio	
37	14	07	Medio	
Promedio	12.7	08.73		

Fuente: encuesta a Docentes / Elaboración: propia.

Tabla 2**I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana****Estilos de Liderazgo atribuidos a el director según la percepción de los Administrativos.**

N° de Administrativo	Puntaje Autocrático	Puntaje Liberal	Tendencia Participativo	Tipo de Liderazgo
01	11	06	Medio	Autocrático
02	13	05	Medio	Autocrático
03	11	09	Medio	Autocrático
04	11	08	Medio	Autocrático
05	12	07	Medio	Autocrático
06	11	06	Medio	Autocrático
Promedio	11.5	07		

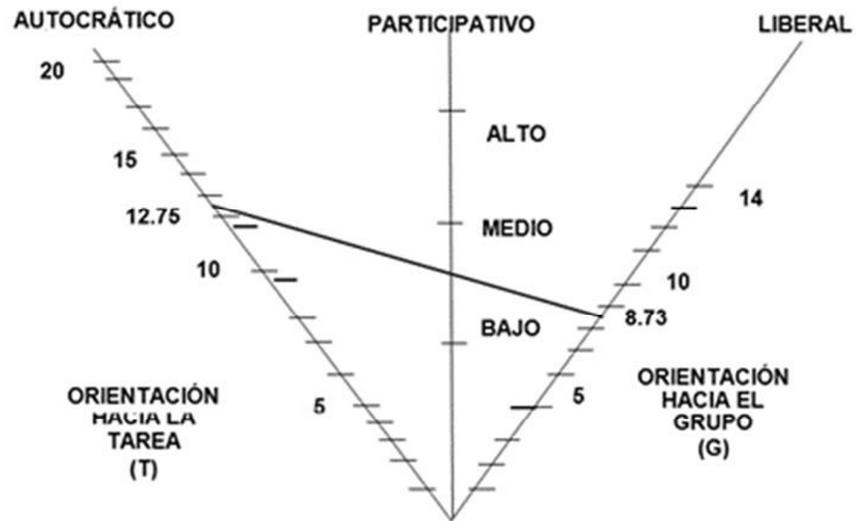


Figura N°2: Estilo de Liderazgo del Director (a), Método INCAE – Percepción Docente.

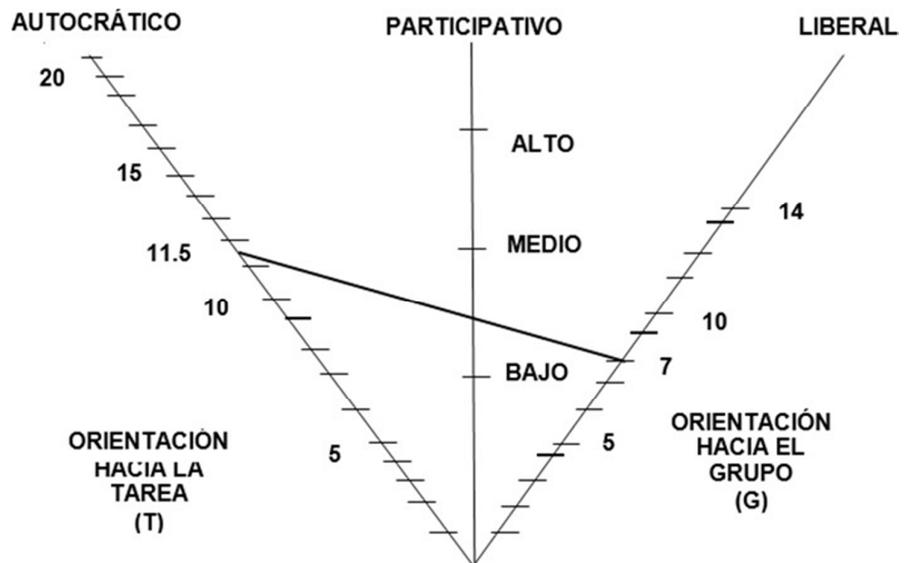


Figura N°3: Estilo de Liderazgo del Director (a), con el Método INCAE – Percepción Administrativos.

Interpretación

De acuerdo a los docentes y trabajadores administrativos de la I.E., el director tiene un liderazgo autocrático, con un puntaje promedio de 12.75 y 11.5 respectivamente, con un liderazgo participativo con tendencia al medio, o sea que es autoritario, pero también deja participar en algunas acciones al grupo.

7.3 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional en la Dimensión Burocrática de los docentes y trabajadores administrativos.

De acuerdo a los resultados anteriormente obtenidos el director es caracterizado como un líder autocrático tanto por el mismo, como por los docentes y trabajadores administrativos, líderes que como es analizado por las diferentes teorías son más pegados al cumplimiento de las tareas de la institución que al bienestar del grupo.

Los resultados en las tablas 3 y 4, y figuras 4, 5, 6, 7, 8 y 9.

Tabla 3:
I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional
Dimensión Burocrática de los docentes.

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	f	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Valoro la formalidad de mi trabajo.	33	90	4	10	0	0	0	0	0	0	37	18
2. Valoro las reglas y los procedimientos.	30	80	7	20	0	0	0	0	0	0	37	100
3. Soy respetuoso de la Jerarquía.	33	90	0	0	4	10	0	0	0	0	37	100

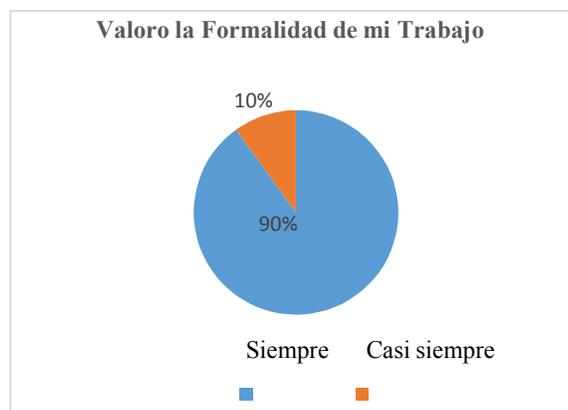


Figura 4:
Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Docentes.

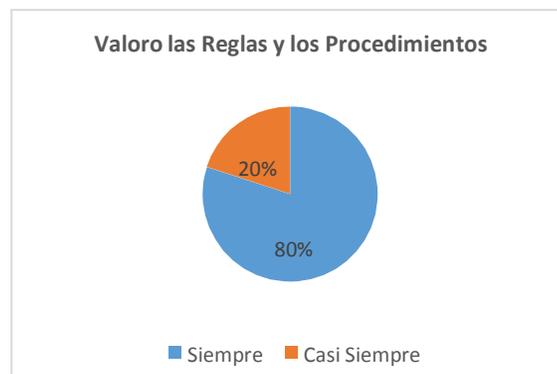


Figura 5:
Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Docentes.



Figura 6:
Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los docentes
Interpretación.

Como se puede ver en la tabla 3 y las figuras 4, 5 y 6, la dimensión burocrática está presente en mayor porcentaje para los tres indicadores en análisis: Los docentes siempre valoran la formalidad de su trabajo; en un 90%; los docentes siempre valoran las reglas y los procedimientos en un 80%; y los docentes siempre son respetuosos en un 90%.

Tabla 4: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos.

Indicador	D											
	A		B		C		D		E		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	f	%	f	%
1. Valoro la Formalidad de mi trabajo.	6	100	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100
2. Valoro las reglas y los procedimientos.	2	33.3	3	50	1	16.7	0	0	0	0	6	100
3. Soy respetuoso de la Jerarquía.	4	66.6	1	16.7	1	16.7	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta a Administrativos Elaboración: Propia



Figura 7:

Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos

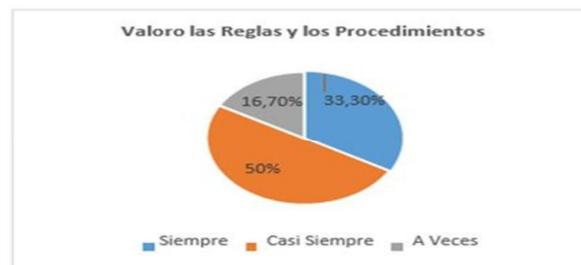


Figura 8:

Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos.



Figura 9:
Cultura Organizacional Dimensión Burocrática de los Administrativos

Interpretación.

Con respecto a los trabajadores administrativos se puede observar que un 100% indica que valoran la formalidad en su trabajo; un 83.3% siempre y casi siempre valoran las reglas y los procedimientos, y un 83.3% siempre o casi siempre son respetuosos de las jerarquías.

7.4 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director I.E., en la cultura organizacional Clan de los docentes y trabajadores administrativos.

El estilo de liderazgo autocrático del director, analizada su ejecución en la cultura organizacional Clan, docentes y trabajadores administrativos cuyos resultados se pueden apreciar en las tablas 5 y 6 y en las figuras 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17.

Tabla 5: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	f	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Soy leal al jefe.	30	80	4	10	3	0	0	0	0	0	37	100
2. Tengo compromiso personal con mi I.E.	37	100	0	0	0	0	0	0	0	0	37	100
3. Me gusta el trabajo en equipo.	30	80	7	20	0	0	0	0	0	0	37	100
4. Me auto aliento en mi trabajo.	33	90	4	10	0	0	0	0	0	0	37	100

Fuente: Encuesta a docentes Elaboración: Propia

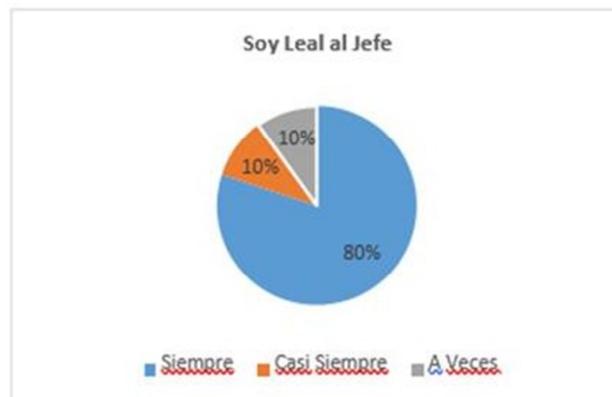


Figura 10:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.



Figura 11:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.



Figura 12:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los docentes.



Figura 13:
Cultura Organizacional Dimensión Clan docentes.

Interpretación.

En la tabla 5 el 90% los docentes indican siempre o casi siempre son leales al jefe; el 100% indican que tienen compromiso personal con su I.E.; y el 100% siempre o casi siempre les gusta el trabajo en equipo; el 100% de docentes siempre y casi siempre se auto alientan en su trabajo.

Tabla 6: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Clan de los Administrativos.

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Soy leal al jefe.	2	3.33	4	66.6	0	0	0	0	0	0	6	100
2. Tengo compromiso personal con mi I.E.	6	100	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100
3. Me gusta el trabajo en equipo.	6	100	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100
4. Me auto aliento en mi trabajo.	5	90	1	10	0	0	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos. Elaboración: Propia



Figura 14:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.



Figura 15:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.



Figura 16:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.



Figura 17:
Cultura Organizacional Dimensión Clan de los administrativos.

Interpretación

Como se puede ver en la tabla 6, el 100% de los administrativos siempre y casi siempre son leales al jefe, el 100% siempre tienen compromisos personales con el I.E.; el 100% siempre les gusta el trabajo en equipo; y el 100% siempre o casi siempre se auto alientan en su trabajo.

**7.5 Analizar el efecto del del Estilo de Liderazgo del director I.E. Fe y
Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional Dimensión
Emprendedora docentes y trabajadores administrativos.**

En las tablas 7 y 8 y en las figuras 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, y 25, se puede observar la influencia del liderazgo del director en los docentes y administrativos, en la cultura organizacional emprendedora.

**Tabla 7: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional
Dimensión Emprendedora de los docentes.**

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Soy creativo en mi trabajo.	15	40	19	50	3	10	0	0	0	0	37	100
2. Soy dinámico en mi trabajo.	26	70	11	30	0	0	0	0	0	0	37	100
3. Me gusta asumir riesgos.	30	80	4	10	3	10	0	0	0	0	37	100
4. Me gusta innovar en mi trabajo.	30	80	7	20	0	0	0	0	0	0	37	100

Fuente: Encuesta a docentes Elaboración: Propia



Figura 18:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes.



Figura 19:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes

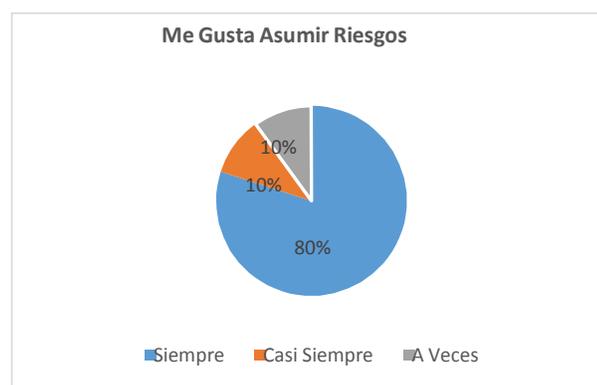


Figura 20:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes.

Me Gusta Innovar en mi Trabajo



Figura 21:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Docentes

Interpretación

El 90% de los docentes, según se puede observar en la tabla 7, siempre o casi siempre, son creativos en su trabajo; el 100% siempre o casi siempre son dinámicos en su trabajo; el 90% siempre o casi siempre les gusta asumir riesgos, y el 100% de los docentes siempre o casi siempre les gusta innovar en su trabajo.

Tabla 8: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Soy creativo en mi trabajo.	5	83.33	1	17.7	0	0	0	0	0	0	6	100
2. Soy dinámico en mi trabajo.	4	66.66	2	33.33	0	0	0	0	0	0	6	100
3. Me gusta asumir riesgos.	4	66.66	1	16.66	1	16.66	0	0	0	0	6	100
4. Me gusta innovar en mi trabajo.	5	83.33	1	17.7	0	0	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos. Elaboración: Propia

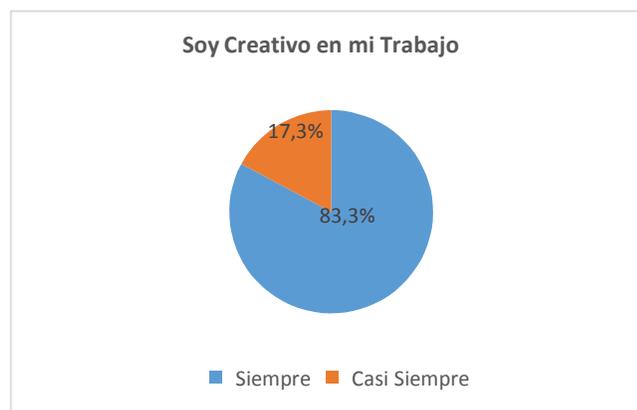


Figura 22:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los Administrativos.

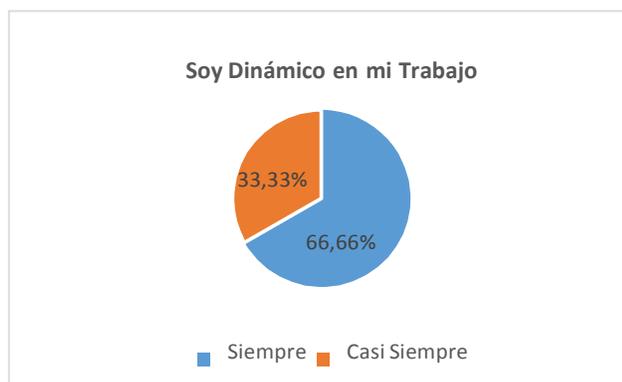


Figura 23:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los
Administrativos.



Figura 24:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los
Administrativos.



Figura 25:
Cultura Organizacional Dimensión Emprendedora de los
Administrativos.

Interpretación.

El 100% de los trabajadores administrativos admiten que siempre o casi siempre son creativos en su trabajo; el 100% siempre o casi siempre son dinámicos en su trabajo; el 83.33% siempre o casi siempre les gusta asumir riesgos; y el 100% siempre o casi siempre les gusta innovar en su trabajo.

7.6 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director I.E., en la cultura organizacional Dimensión de Mercado de los docentes y trabajadores administrativos.

El estilo de liderazgo autocrático del director fue analizado sobre la dimensión mercado docentes y trabajadores administrativos, cuyos resultados se pueden observar en las tablas 9 y 10 y en las figuras 26, 27, 28, 29, 30, y 31.

Tabla 9: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los docentes.

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Me gusta el logro de objetivos en mi trabajo.	30	80	7	20	0	0	0	0	0	0	37	100
2. Me siento bien en mi trabajo.	30	80	7	20	0	0	0	0	0	0	37	100
3. Estoy de acuerdo con mi remuneración.	4	10	18	50	7	20	4	10	4	10	37	100

Fuente: Encuesta a docentes Elaboración: Propia



Figura 26:

Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Docentes



Figura 27:
Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Docentes

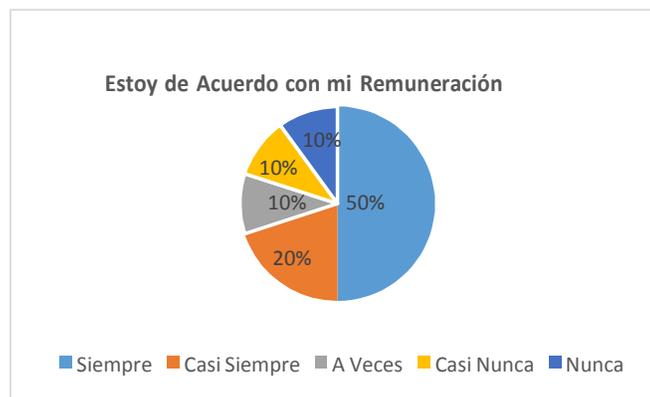


Figura 28:
Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Docentes

Interpretación

El 100% de los docentes siempre o casi siempre les gusta el logro de objetivos en su trabajo, el 100% siempre o casi siempre se siente bien en su trabajo, el 60% siempre o casi siempre está de acuerdo con su remuneración y el 40% nunca o a veces están de acuerdo con su remuneración.

**Tabla 10: I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana Cultura Organizacional
Dimensión de Mercado de los Administrativos.**

Indicador	Distractores											
	A		B		C		D		E		Total	
	fi	%	f i	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Me gusta el logro de objetivos en mi trabajo.	4	66.66	33.33	0	0	0	0	0	0	0	6	100
2. Me siento bien en mi trabajo.	5	83.33	16.66	0	0	0	0	0	0	0	6	100
3. Estoy de acuerdo con mi remuneración.	0	0	66.66	1	16.66	0	0	0	0	16.66	6	100

Fuente: Encuesta a Trabajadores Administrativos Elaboración: Propia



Figura 29:

Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos.



Figura 30:
Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos

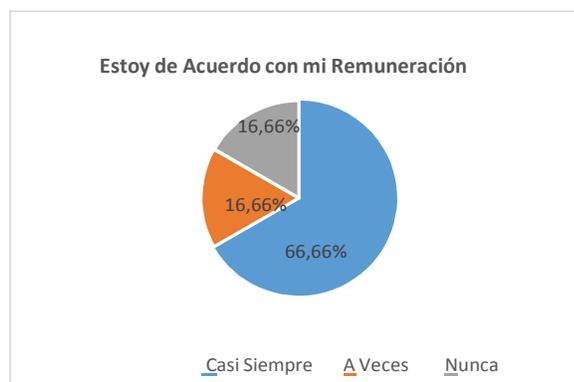


Figura 31:
Cultura Organizacional Dimensión de Mercado de los Administrativos

Interpretación.

El 100% de los trabajadores administrativos siempre o casi siempre les gusta el logro de sus objetivos en su trabajo; el 100% siempre o casi siempre se siente bien en su trabajo, el 66.66% casi siempre está de acuerdo con su remuneración, el 16.66% a veces está de acuerdo con su remuneración y el 16.66% nunca está de acuerdo con su remuneración.

8. Análisis y discusión

8.1 Análisis

8.1.1 Determinación del estilo Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante su propia autoevaluación.

El estilo de liderazgo que practica director de acuerdo a su propia autoevaluación es el liderazgo AUTOCRÁTICO; son los líderes que más se concentran en el cumplimiento de las tareas que en los problemas de grupo, se les llama también autoritarios en el buen sentido de la palabra ya que por su carácter y sabiendo orientar al grupo consiguen las metas y objetivos que se propone para su investigación, tiene bajo control tanto al trabajador como a los bienes y servicios que tiene y brinda la institución; le gusta que se cumplan estrictamente las directivas que se imparten en la institución.

8.1.2 Determinación del estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante la percepción del docente y trabajadores administrativos.

De acuerdo a los docentes de la I.E. su director tiene o practica un liderazgo de tipo Autocrático, con tendencia a un liderazgo participativo de tipo medio, vale decir que, si bien puede ser autocrático, también deja participar en ciertas acciones a sus trabajadores para lograr las metas y objetivos propuestos por él y por su institución; del mismo modo ha sido calificado por sus trabajadores administrativos. Esto es muy importante en el líder, toda vez que con su principio de autoridad busca el cumplimiento de la tarea; también

permite que los trabajadores actúen democráticamente buscando siempre la participación de ellos, su trabajo en equipo y lograr sobre todo el consenso para la toma de decisiones, o sea el docente o el trabajador administrativo en ciertas ocasiones asume papeles activos en la institución educativa.

8.1.3 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional en la Dimensión Burocrática de los docentes y trabajadores administrativos.

En la presente investigación, el liderazgo autocrático con tendencia media a liderazgo participativo del director ha logrado que los docentes valoren su trabajo, valoren las reglas y respeten la jerarquía en la institución, indicadores muy importantes en la dimensión burocrática; esto está permitiendo que los trabajadores de la I.E., sean conscientes de cuanto se puede conseguir con el trabajo, cuán importante es respetar las directivas emanadas por la alta dirección; no está en juego la satisfacción económica sino cuán útil se siente para el logro de las metas y objetivos institucionales, esto seguro se traslada a la satisfacción de vivir una vida más relajada y llevada con su familia dentro del hogar, esto por tener un trabajo y no pasar las angustias de los seres humanos que no cuentan con su trabajo; provocando serias crisis familiares e inclusive desintegración de la familia.

8.1.4 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional Clan de los docentes y trabajadores administrativos.

La Dimensión del Clan, dentro de las culturas organizacionales nos indican personal pegado a las costumbres tradicionales, leales con sus compromisos asumidos a nivel de jefes o de instituciones y lo más importante son sociables y gozan de una muy importante auto administración; en la presente investigación, dado como consecuencia al tipo de liderazgo autocrático con tendencia media a la participación del director, los docentes y trabajadores administrativos de la I.E. , son leales al jefe, tienen identidad institucional al tener compromisos personales con ella, le gusta trabajar en equipo y se dan auto aliento en su trabajo, características muy importantes para sacar adelante cualquier institución.

8.1.5 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E., en la cultura organizacional Dimensión Emprendedora de los docentes y trabajadores administrativos.

En la presente investigación, dado el carácter de liderazgo autocrático que practica el director con tendencia media a lo participativo, el docente y el trabajador administrativo de la I.E., y dentro de la Dimensión de Cultura Organizacional Emprendedora, hace que sean creativos en su trabajo, dinámicos, asuman riesgos y lo que es más importante en una empresa de cualquier índole que sean innovadores,

estas características seguramente están repercutiendo en el posicionamiento positivo que tiene la I.E. en el contexto de la comunidad; dado que la dimensión empresarial tiene que ver mucho con la parte externa de la institución, seguro sintiéndose una I.E. seria y de mucho respeto para los estudiantes y padres de familia.

8.1.6 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E., en la cultura organizacional Dimensión Organizacional Dimensión de Mercado de los docentes y trabajadores administrativos.

La Cultura Organizacional en la Dimensión de Mercado nos indica que es muy importante para un trabajador lograr metas que se puedan medir y sobre todo que sean demandantes por los usuarios, en este caso los servicios educativos que presta la institución educativa a través de sus docentes y trabajadores administrativos, en la presente investigación dado el carácter de liderazgo autocrático y con tendencia a participativo medio del director, se puede observar que tanto el docente como el trabajador administrativo les agrada lograr objetivos en la I.E., se sienten a gusto en su trabajo y como producto de ello como todo trabajador aspiran a mejorar sus niveles remunerativos.

8.2 Discusión

8.2.1 Determinación del estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante su propia autoevaluación.

El director a su propia autoevaluación ejerce un tipo de liderazgo AUTOCRÁTICO con una tendencia media hacia el liderazgo tipo

PARTICIPATIVO, y de acuerdo a sus características le interesa mucho el cumplimiento de la tarea, pero da un nivel de democracia para obtener las mejores soluciones a los problemas de la institución educativa y sobre todo para el cumplimiento de metas y objetivos; esto refleja la importancia de este liderazgo para la institución educativa.

8.2.2 Determinación del estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, mediante la percepción del docente y trabajadores administrativos.

Los docentes y trabajadores administrativos de la I.E. también califican a su director como AUTOCRÁTICO con tendencia media a líder PARTICIPATIVO; tipo de liderazgo aceptado por los trabajadores docentes o administrativos ya que les permite lograr sus metas y objetivos tanto personales como institucionales; ya que aparte de sentir el liderazgo de cumplimiento de tareas les permite actuar democráticamente en el planteamiento de sus ideas.

8.2.3 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E., en la cultura organizacional en la Dimensión Burocrática de los docentes y trabajadores administrativos.

En la presente investigación existe relación directa en el tipo de liderazgo del director (AUTOCRÁTICO, tendencia media a PARTICIPATIVO), con la cultura organizacional de la Dimensión Burocrática, tanto para docentes y administrativos ya que todos ellos siempre o casi siempre valoran su trabajo, valoran las reglas y respetan

la jerarquía en un porcentaje medio de 96.76%.

8.2.4 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional Clan de los docentes y trabajadores administrativos.

La presente investigación, el estilo de liderazgo autocrático con tendencia media a liderazgo participativo, existe una relación directa con la cultura organizacional de Dimensión Clan, o sea los trabajadores docentes y administrativos siempre o casi siempre son leales al jefe, tienen identidad institucional al tener compromisos personales con ella, les gusta el trabajo en equipo y se dan auto aliento en su trabajo; todo esto en un promedio del 97.5%.

8.2.5 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana, en la cultura organizacional Dimensión Emprendedora de los docentes y trabajadores administrativos.

El liderazgo AUTOCRÁTICO con tendencia media a un liderazgo PARTICIPATIVO por parte del director, tiene una relación directa con la Cultura Organizacional de la Dimensión Emprendedora, gracias a ello los docentes y trabajadores administrativos siempre o casi siempre son creativos en su trabajo, dinámicos, asumen riesgos y son innovadores, en un porcentaje medio del 95%.

8.2.6 Analizar el efecto del Estilo de Liderazgo del director de la I.E., en la cultura organizacional Dimensión Organizacional Dimensión de

Mercado docentes y trabajadores administrativos.

En la presente investigación existe una relación directa entre liderazgo del director calificado como AUTOCRÁTICO con tendencia media a PARTICIPATIVO y la Cultura Organizacional de Dimensión de Mercado; los docentes y trabajadores administrativos, dado que siempre o casi siempre se sienten a gusto en su trabajo, les gusta lograr objetivos y como todo trabajador aspiran a mejorar sus salarios; esto en un promedio general del 86.67%.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- 1) De acuerdo a su propia evaluación el director de la I.E., practica un liderazgo AUTOCRÁTICO con tendencia media a un liderazgo PARTICIPATIVO.
- 2) A percepción de los trabajadores Docentes y Administrativos, el director de la I.E. Fe y Alegría N°18 de Sullana, tiene un liderazgo AUTOCRÁTICO con tendencia media a un liderazgo PARTICIPATIVO.
- 3) Hay relación directa entre el tipo de liderazgo AUTOCRÁTICO con tendencia media a PARTICIPATIVO del director de la I.E. Fe y Alegría N°18 de Sullana, y la Cultura Organizacional de Dimensión Burocrática en un porcentaje medio del 96.66% para los docentes; y 88.87% para los administrativos que siempre o casi siempre la practican respectivamente.
- 4) Existe una relación directa entre el tipo de liderazgo AUTOCRÁTICO con tendencia media PARTICIPATIVO del director de la I.E., y Cultura Organizacional de Dimensión Clan en un porcentaje medio del 97.5% para los docentes; y 100% para los administrativos; que siempre o casi siempre la practican respectivamente.
- 5) Existe relación directa entre el tipo de liderazgo AUTOCRÁTICO con tendencia media PARTICIPATIVO del director de la I.E., y la Cultura Organizacional y Dimensión Emprendedora en un porcentaje media del

95% para los docentes; y 95.83% para los administrativos; que siempre o casi siempre la practican respectivamente.

- 6) Hay relación directa entre el tipo de liderazgo AUTOCRÁTICO tendencia media a PARTICIPATIVO del director de la I.E., y Cultura Organizacional de Dimensión de Mercado en un porcentaje medio del 86.67% para los docentes; y 88.88% para los administrativos; que siempre o casi siempre la practican respectivamente.

9.2. Recomendaciones

- 1) Aplicar el mismo método para descubrir los liderazgos en directores de otras Instituciones Educativas de la UGEL – Sullana.
- 2) Aplicar el mismo método para descubrir los liderazgos de directores de otras Instituciones Educativas de la UGEL – Sullana a percepción de Docentes, Administrativos, estudiantes y padres de familia, a fin de fortalecer los puntos fuertes que fortalezcan la cultura organizacional.
- 3) Realizar certámenes entre docentes y administrativos a fin de superar los pocos porcentajes de trabajadores que aún se muestran reacios a practicar las 4 Dimensiones de Cultura Organizacional estudiadas Burocrática, Clan, Emprendedora y de Mercado.

10. Agradecimientos

*A DIOS, por su infinito poder,
y haberme concedido su voluntad
culminar con éxito mi maestría y
este importante trabajo de
investigación.*

*Agradecimiento eterno a mi
familia por su constante apoyo
moral para la culminación de los
estudios de maestría.*

*A mis profesores de la Escuela
de Posgrado de la Universidad San
Pedro Filial Sullana por sus sabias
enseñanzas y formarme
profesionalmente en esta maestría.*

Gracias

11. Referencias Bibliográficas

- Alvarado, J. (2006) 4 estilos de liderazgo: autocrático, perfeccionista, permisivo y complaciente. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/4-estilos-liderazgo-autocratico-perfeccionista-permisivo->
- Ayala, M. (2015). El Liderazgo Autocrático y el Clima Laboral, ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones de Colombia? Universidad Militar Nueva Granada – Facultad de Ciencias Económicas – Especialización alta Gerencia – III Trimestre – Colombia.
- Angulo, J. (2009). Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativa. Valladolid.
- Campos, L. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao. Perú.
- Castellares, C. (2014). Estilos-de-liderazgo. es.slideshare.net
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.
- DRAE. (2014) Diccionario de la lengua española
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005) Comportamiento organizacional. Décima

Edición. Thomson. México. Versión electrónica.

IAAP (2006). Tipos de Líder. Instituto Argentino de Administración de Proyectos. Argentina.

Koontz y Weihrich (2006). Elementos de la Administración. Enfoque Internacional, MG Graw Hill. México.

Mendoza, M. (2015). Estilos de Liderazgo de Gerentes y Jefes de la División Agrícola de un Ingenio Azucarero de Esclinta. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Humanidades–Licenciatura en Psicología Industrial /Organizacional (PD).

Miranda Castillo, Robert. Teoría Organizacional. Textos de la Maestría en Educación. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional. 2008

Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Ávila, Caracas.

Morocho, L. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Perú.

Newstrom, J. (1993). Comportamiento **Humano** en el Trabajo. Mc Graw Hill, México

Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. 12va Edición. Mc Graw Hill. México

Peragine, T. (2009). Liderazgo del gerente educativo y desempeño laboral del docente de educación básica. Venezuela.

Pérez, M. (2008). Liderazgo. Tipos de liderazgo. Mailxmail.com

- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Venezuela.
- Robbins y Coulter (2005). Administración. México, Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. (2009) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Schein. Edgar H (1985) Psicología de la Organización. Editorial Prentice- Hall, México.
- Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.
- Stoner J (1996), Administración Prentice Hall. México.
- Valdés, C. (2009). Concepto, características y estilos de Liderazgo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- Van-Der, H. et al (2006). Competencias y habilidades Profesionales para universitarios. Editores Díaz de Santos. España.

12. Anexo y apéndice

USP FILIAL PIURA

Elemento de estudio: Liderazgo

Indicador: Estilos de Liderazgo

Anexo N°1 Test de liderazgo Ficha técnica del instrumento - Director

Nombre:	Cuestionario de estilos de liderazgo
Autores:	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas “INCAE”
Objetivo	Identificar cuáles son los estilos de aprendizaje de los gerentes y jefes de la I.E.
Que mide:	<p>La orientación que tiene cada persona hacia el estilo de liderazgo autocrático, participativo o liberal, que son los más comunes dentro de las organizaciones.</p> <p>Estilo Autocrático: Se impone para el cumplimiento de la tarea con una orientación decadente hacia el grupo.</p> <p>Estilo Participativo: No prevalece ninguna orientación en particular.</p> <p>Estilo Liberal: Se orienta altamente al grupo, orientación pobre hacia las tareas.</p>
Reactivos:	<p>Está formado por 34 preguntas cerradas de las cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 muestran una orientación hacia la tarea (T) y
	<ul style="list-style-type: none"> • 14 se enfocan hacia el grupo (G)

Escala de Medición	Las respuestas son de selección múltiple: <ul style="list-style-type: none"> • Siempre (A), • Casi Siempre (B), • A veces (C), • Casi nunca (D), • Nunca (E)
Punteos a Obtener	20 puntos máximo en el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea (T). 14 puntos máximos en el estilo de liderazgo liberal, orientado hacia el grupo (G). Los niveles bajo, medio y alto en el estilo de liderazgo participativo.
Tiempo de solución:	30 minutos máximo
Forma de aplicación:	El cuestionario lo debe responder la persona evaluada, no lo debe llenar el investigador. Las instrucciones de cómo contestarlo se encuentran al inicio del instrumento. Se pueden reunir todos en un salón y esperar que lo llenen en ese mismo momento, individualmente o se le entrega a cada uno por aparte, según el tiempo disponible.

Puesto que ocupa: _____ **Años de laborar en la I.E.:**

Número de empleados bajo su cargo _____ **Edad:** _____

Sexo: _____

Instrucciones: Encierre con un círculo la letra que mejor corresponda a su conducta como líder o dirigente, tomando como referencia lo siguiente:

A SIEMPRE
B CASI SIEMPRE
C A VECES
D CASI NUNCA
E NUNCA

1. Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior.	A B C D E
2. Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral.	A B C D E
3. Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo	A B C D E
4. Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas.	A B C D E
5. Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acorde a sus criterios	A B C D E
6. Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes.	A B C D E
7. Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos	A B C D E
8. Examino mis opiniones en el seno del grupo.	A B C D E
9. Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca.	A B C D E

10. Trabajo duro para progresar.	A B C D E
----------------------------------	------------------

11. Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e Incertidumbre	A B C D E
12. Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes.	A B C D E
13. Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado.	A B C D E
14. Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista.	A B C D E
15. Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo.	A B C D E
16. Me ocupo de cada detalle.	A B C D E
17. Represento al grupo en encuentros externos	A B C D E
18. Dudo en dar al grupo libertad de acción.	A B C D E
19. Decido qué hacer y cómo.	A B C D E
20. Presiono para la obtención de resultados	A B C D E

21. Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente.	A B C D E
22. Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto.	A B C D E

23. Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa.	A B C D E
24. Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo.	A B C D E
25. Estoy dispuesto a la introducción de cambios.	A B C D E

26. Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro.	A B C D E
27. Confío en el buen criterio de los miembros del grupo.	A B C D E
28. Determino la agenda para la ejecución de la tarea.	A B C D E
29. Me niego a explicar mis vías de acción.	A B C D E
30. Convenzo a los demás que mis puntos de vista les convienen.	A B C D E
31. Posibilito a los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo.	A B C D E
32. Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.	A B C D E
33. Actúo sin consultar al grupo.	A B C D E
34. Solicito al grupo que actúe a las costumbres y reglamentaciones existentes	A B C D E

**Gracias por su
Colaboración!**



USP FILIAL PIURA

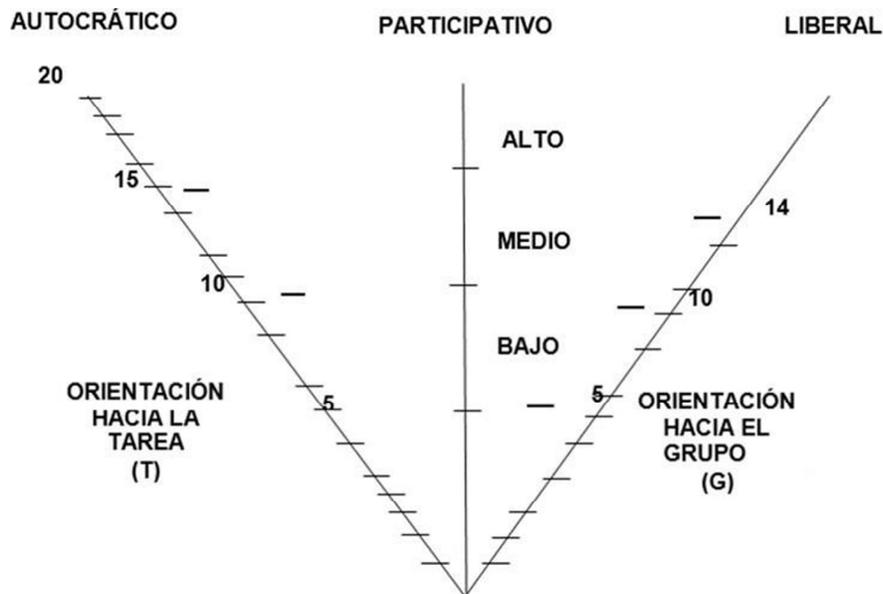
Anexo N°2

Diagrama el Estilo de Liderazgo INCAE.

Se utilizará una gráfica que representa los estilos de liderazgo:

- Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia la tarea (T), estilo de liderazgo autocrático, sobre la escala de la línea izquierda, donde el punto máximo a obtener es de 20 puntos.
- Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia el grupo (G), estilo de liderazgo liberal, sobre la escala derecha, donde el punto máximo a obtener son 14 puntos.
- Se debe unir ambos puntos a través de una línea recta y así reflejará la tendencia del nivel participativo dentro de la escala bajo, medio y alto.

Diagrama N°1: Estilos de Liderazgo con el Método INCAE.





USP FILIAL PIURA

ANEXO 3

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL DE DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS DE LA I.E. FE Y ALEGRÍA N°18 –
SULLANA.**

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, en el cual encontrará preguntas con relación al trabajo que realiza.

Después de leer cuidadosamente marque con una **X** el número que corresponde a cada parámetro, se le invoca su colaboración seria y responsable.

	A	B	C	D	E
1. El director es el portavoz del grupo hacia el exterior.					
2. El director estimula el trabajo fuera de la jornada laboral.					
3. El director da plena libertad de acción al grupo.					
4. El director estimula la ejecución de tareas según reglamento.					
5. El director permite que los miembros del grupo solucionen problemas a su criterio.					
6. El director presiona para obtención de logros con respecto a otros grupos.					
7. El director incita al grupo a realizar mayores esfuerzos.					
8. El director examina las opiniones en el grupo.					
9. El director permite que los miembros del grupo ejecuten sus tareas como mejor les parezca.					
10. El director trabaja duro para progresar.					
11. El director se acomoda a situaciones de demora e incertidumbre.					
12. El director expone sus opiniones en nombre del grupo.					

13. El director quiere que las tareas se hagan a ritmo acelerado.					
14. El director permite realizar las tareas de acuerdo al punto de vista del grupo.					

15. El director resuelve diferencias en el grupo.					
16. El director se ocupa de cada detalle.					
17. El director representa al grupo externamente					
18. El director duda en dar al grupo libertad de acción.					
19. El director decide solo que hacer y cómo.					
20. El director presiona para la obtención de resultados.					
21. El director delega atribuciones y autoridad en el grupo.					
22. Las cosas se llevan a cabo tal como el director las prevee.					
23. El director otorga al grupo presente iniciativas.					
24. El director distribuye determinadas funciones en el grupo.					
25. El director está dispuesto a la introducción de cambios.					
26. El director solicita al grupo que trabajen más duro.					
27. El director confía en el buen criterio de los miembros del grupo.					
28. El director determina la agenda para la ejecución de una tarea.					
29. El director niega la explicación de acciones.					
30. El director convence al grupo sobre los puntos que convienen.					
31. El director permite que los miembros del grupo determinen su ritmo de trabajo.					

32. El director incita a tener mejores logros que el pasado					
33. El director actúa sin consultar al grupo.					



USP FILIAL
PIURA

Anexo N°4

Test de Cultura Organizacional

Puesto que ocupa: _____ **Años de laborar en la empresa:** _____

Número de empleados bajo su cargo _____ **Edad:** _____

Sexo: _____

Instrucciones: Encierre con un círculo la letra que mejor corresponda a su conducta como líder o dirigente, tomando como referencia lo siguiente:

A SIEMPRE
B CASI SIEMPRE
C A VECES
D CASI NUNCA
E NUNCA

I. Dimensión Burocrática

1. Valoró la formalidad de mi trabajo **A B C D E**
2. Valoró las reglas y los procedimientos **A B C D E**
3. Soy respetuoso de la jerarquía **A B C D E**

II. Dimensión Clan

1. Soy leal al jefe **A B C D E**
2. Tengo compromiso personal con mi I.E. **A B C D E**
3. Me gusta el trabajo en equipo **A B C D E**
4. Me auto aliento en mi trabajo **A B C D E**

III. Dimensión Emprendedora

1. Soy creativo en mi trabajo **A B C D E**
2. Soy dinámico en mi trabajo **A B C D E**
3. Me gusta asumir riesgos **A B C D E**
4. Me gusta innovar en mi trabajo **A B C D E**

IV. Dimensión de Mercado

1. Me gusta el logro de objetivos en mi trabajo **A B C D E**
2. Me siento bien en mi trabajo **A B C D E**
3. Estoy de acuerdo con mi remuneración **A B C D E**

**¡Gracias por su
Colaboración!**

ANEXO N° 05

Uso del diagrama de Estilo de Aprendizaje INCAE.

Los estilos de Liderazgo INCAE, llámese autocrático, liberal y participativo se definen de la siguiente manera:

- Se anota el número “Uno” (1), en las preguntas: 7, 13, 16, 17, 18, 29, 33 y 34, si las respuestas fueron “A veces” (C) o nunca (E).
- Inmediatamente, se escribe el número “Uno” al lado del resto de las preguntas, si las respuestas fueron “Siempre” (A) o “Casi Siempre” (B).
- Se coloca un círculo al número “Uno” (1) al lado de las preguntas: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.
- Luego se cuentan cuantos números “Uno” no están dentro del círculo, el número obtenido reflejara la orientación en la tarea (T) por parte de cada jefe evaluado.
- Finalmente se cuentan los números “Uno” (1) que quedan encerrados en los círculos, y este número obtenido es la orientación al grupo (G) por parte de cada jefe evaluado.
- El número mayor (T) o (G), define el estilo de liderazgo Autocrático o Liberal, y al unir estos dos puntos nos da la tendencia a los niveles bajos, medio o alto del estilo de liderazgo participativo.

Las 14 preguntas orientadas al estilo liberal o al grupo (G) son: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 34.

Las 20 preguntas orientadas al estilo Burocrático a la tarea (T) son: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32.

ANEXO N°6:

Ubicación Geográfica Piura



Fuente: Wikipedia.org



Fuente: Perú Top Tours

ANEXO N°7: PANEL FOTOGRÁFICO



I.E. Fe y Alegría N°18 – Sullana



Entrevista a Trabajadores Administrativos



Entrevista Docentes