

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN



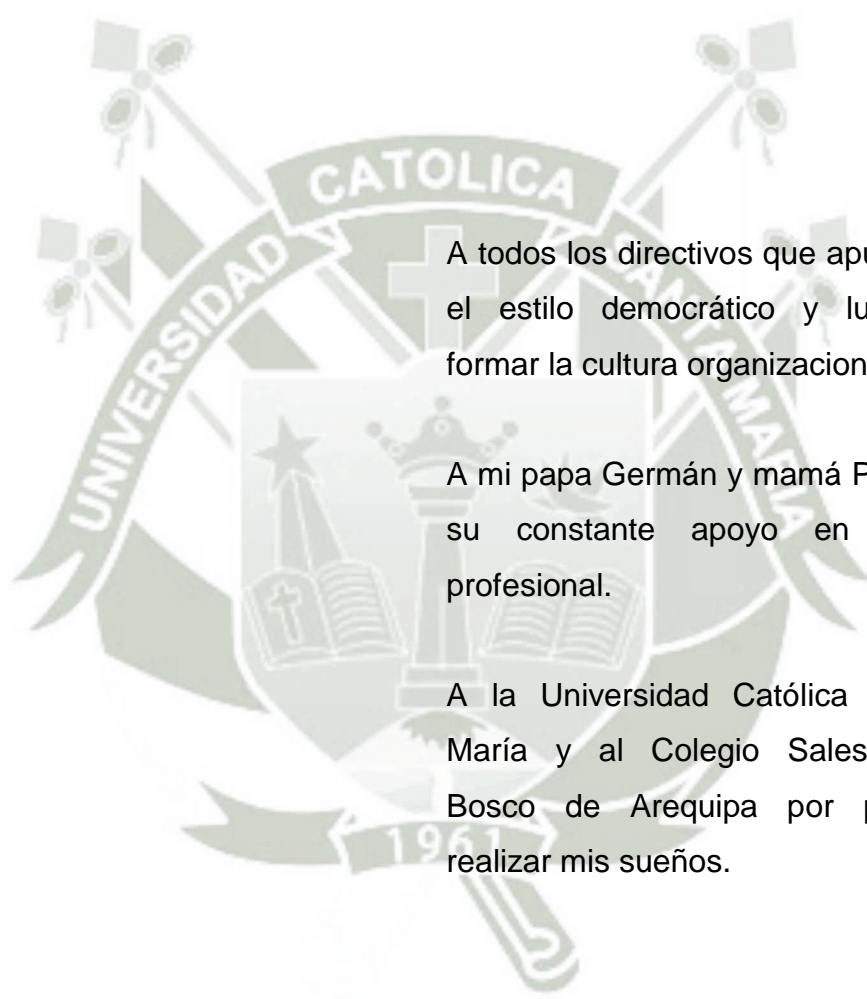
**RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO
Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SALESIANO DON
BOSCO” AREQUIPA 2009**

Tesis presentado por el Magister

RONALD ECHEGARAY CANDIA

**Para optar el grado de Doctor en
Educación**

**AREQUIPA – PERU
2010**



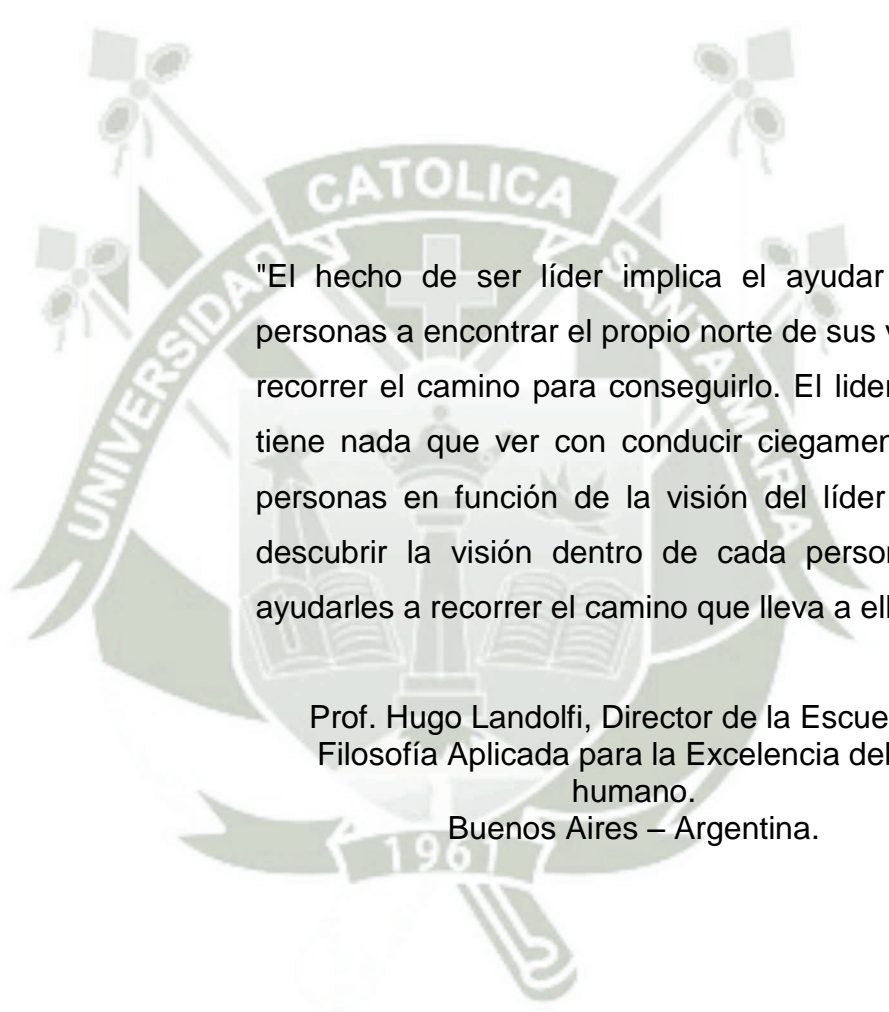
A todos los directivos que apuestan por el estilo democrático y luchan por formar la cultura organizacional.

A mi papa Germán y mamá Paulina por su constante apoyo en mi vida profesional.

A la Universidad Católica de Santa María y al Colegio Salesiano Don Bosco de Arequipa por permitirme realizar mis sueños.



Un agradecimiento especial a mis asesores y amigos por su motivación, conocimientos y experiencias en la culminación de la presente investigación.



"El hecho de ser líder implica el ayudar a otras personas a encontrar el propio norte de sus vidas y a recorrer el camino para conseguirlo. El liderazgo no tiene nada que ver con conducir ciegamente a las personas en función de la visión del líder sino en descubrir la visión dentro de cada persona y en ayudarles a recorrer el camino que lleva a ella."

Prof. Hugo Landolfi, Director de la Escuela de
Filosofía Aplicada para la Excelencia del Ser
humano.

Buenos Aires – Argentina.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

EPIGRAFE

ÍNDICE

RESUMEN

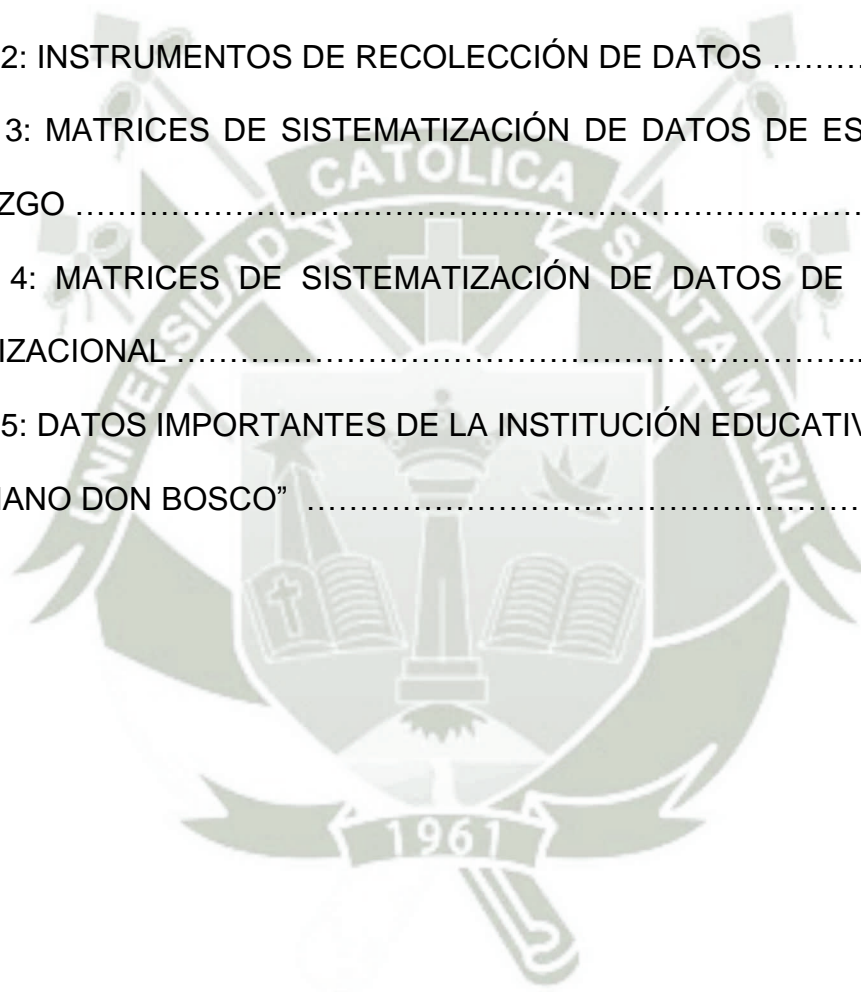
ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO ÚNICO: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

1.1 Presentación de resultados	12
1.2 Los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.....	12
1.2.1 Análisis sobre los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa por variables cualitativas.....	13
1.2.2 Análisis sobre el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa por unidades de estudio.....	29
1.3 La cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.....	41
1.3.1 Análisis sobre la cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa por variables cualitativas.....	42
1.3.2 Análisis sobre la cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa por unidades de estudio.....	53
1.4 Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.....	68
1.5. Discusión de resultados.....	73

CONCLUSIONES.....	78
SUGERENCIAS.....	80
PROPUESTA	81
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	97
ANEXO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	98
ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	140
ANEXO 3: MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO	149
ANEXO 4: MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	164
ANEXO 5: DATOS IMPORTANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SALESIANO DON BOSCO”	179



RESUMEN

El presente estudio intitula, “RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO AREQUIPA 2009”; cuyos objetivos son a) Precisar los estilos de liderazgo en la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa; b) Determinar el nivel de la cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa; c) Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.

Las variables de estudio fueron estilos de liderazgo y cultura organizacional y cada variable con sus respectivos indicadores. Las técnicas empleadas en la recolección de datos fueron encuestas que nos permitieron sacar información sobre liderazgo y cultura organizacional aplicada a 50 personas de la Institución Educativa Salesiano Don Bosco.

La hipótesis formulada fue: es probable que los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa 2009, tenga relación significativa con la cultura organizacional.

Se ha encontrado que existe relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco, además la prevalencia del estilo de liderazgo democrático y una cultura organizacional adecuada. En tal sentido se acepta la hipótesis de investigación.

Finalmente se concluye con una propuesta de mejora de la cultura organizacional a través de comunidades de aprendizaje.

ABSTRACT

This study titled, "Relationship between leadership styles and organizational culture in the educational institution SALESIAN DON BOSCO AREQUIPA 2009", whose objectives are a) Specify the styles of leadership in the Salesian Don Bosco Educational Institution of Arequipa; b) Determine the level organizational culture at the Salesian Don Bosco Educational Institution of Arequipa; c) establish the relationship between leadership styles and organizational culture in the Salesian Don Bosco Educational Institution of Arequipa.

The study variables were leadership styles and organizational culture, and each variable with its respective indicators. The techniques used in collecting data were surveys that allowed us to get information on leadership and organizational culture applied to 50 people from the Salesian Don Bosco Educational Institution.

The hypothesis was formulated: it is likely that leadership styles in the Salesian Don Bosco Educational Institution of Arequipa 2009, has significant relationship with organizational culture.

It was found that there is a relationship between leadership styles and organizational culture in the Salesian Don Bosco Educational Institution, besides the prevalence of democratic leadership style and an appropriate organizational culture. In this article we accept the research hypothesis. Finally we conclude with a proposal for improving the organizational culture through learning communities.

INTRODUCCIÓN

Señor Presidente, Señores miembros del Jurado:

El presente estudio de investigación intitula “RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO AREQUIPA 2009”.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno organizacional demanda de los líderes sobre todo de un estilo de liderazgo democrático que tome en cuenta a las personas y los ayude a realizarse personal y profesionalmente. El líder es el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

El estilo de liderazgo democrático adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus integrantes de grupo para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial, y es un tema de relevancia en todas las organizaciones, pues se trata de la importancia de los estilos de liderazgo dentro de una empresa para

poder propiciar la cultura organizacional que integre adecuadamente sus recursos y conlleven a obtener resultados positivos en la organización.

Existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización. Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Con respecto al por qué de esta investigación, pues responde a un anhelo de mejorar la calidad de la Institución Salesiano Don Bosco de Arequipa hacia un enfoque centrado en las personas y valorar a cada integrante y posteriormente ayudar a dar lo mejor de cada uno en bien de los educandos. Cuando las personas se sienten motivadas hacia metas más altas, se comprometen con los valores institucionales.

Esta investigación se realizó en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa 2009 y para lograr los resultados se aplicó dos encuestas: estilos de liderazgo de Kurt Lewin y cultura organizacional de Raúl García. Los instrumentos se aplicaron en una reunión programada y en forma simultánea las dos encuestas.

Se ha realizado teniendo en cuenta las orientaciones y guías de la universidad Católica de Santa María y las coordinaciones con la Institución Salesiana. El trabajo está constituido por un único capítulo en el cual encontramos los resultados de la investigación realizada.

Seguidamente están las conclusiones a las cuales se ha llegado en la investigación, luego se presenta las sugerencias con su respectiva propuesta y los anexos utilizados en la elaboración de la investigación.

La Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa es una institución de la Congregación Salesiana del Perú y que funciona en Arequipa hace 114 años. La Dirección general de la IE esta a cargo de un sacerdote que cumple una función de animación en la CEP y es nombrado por el Inspector de los Salesianos del Perú. Atiende a unos 950 alumnos pertenecientes a clase media baja y ofrece una educación secundaria con variante técnica. El fin de la educación salesiana es formar “Buenos cristianos y honrados ciudadanos” a través del método educativo denominado sistema preventivo (razón, religión y amabilidad) y la vivencia de los valores cristianos.

Finalmente esta investigación contribuye a tomar mejores decisiones y favorecer más el crecimiento personal de los integrantes de la Institución y de este modo tanto directivos y personal podrán mejorar la cultura organizacional. Así la cultura organizacional será una fortaleza que encamina a la institución hacia la excelencia y el éxito.

Arequipa, Mayo del 2010

Ronald Echegaray Candia

CAPÍTULO ÚNICO

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este único capítulo se presentan los resultados que permiten identificar qué estilo de liderazgo y qué tipo de cultura organizacional son los predominantes en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa, y a su vez, qué tipo relación existe entre ellos.

Por consiguiente, se analiza primeramente los resultados sobre los estilos de liderazgo y que tipo de liderazgo predomina en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa. En segundo lugar se analiza los resultados sobre los tipos de cultura organizacional y que tipo predomina en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.

Finalmente se expone el análisis correlacional pertinente a fin de extraer conclusiones valederas que permitan identificar el grado de relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa

1.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA

En este punto trataremos sobre la valoración cualitativa de todos los estilos de liderazgo a fin de tipificar cuál es el predominante, primeramente analizando los resultados de las variables componentes de cada uno de los tres estilos, sin considerar la opinión a nivel de encuestados o unidades de estudio; y, en

segundo lugar, el análisis específico del estilo predominante por unidades de estudio u opinión general de cada entrevistado.

1.2.1 ANÁLISIS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA POR VARIABLES CUALITATIVAS

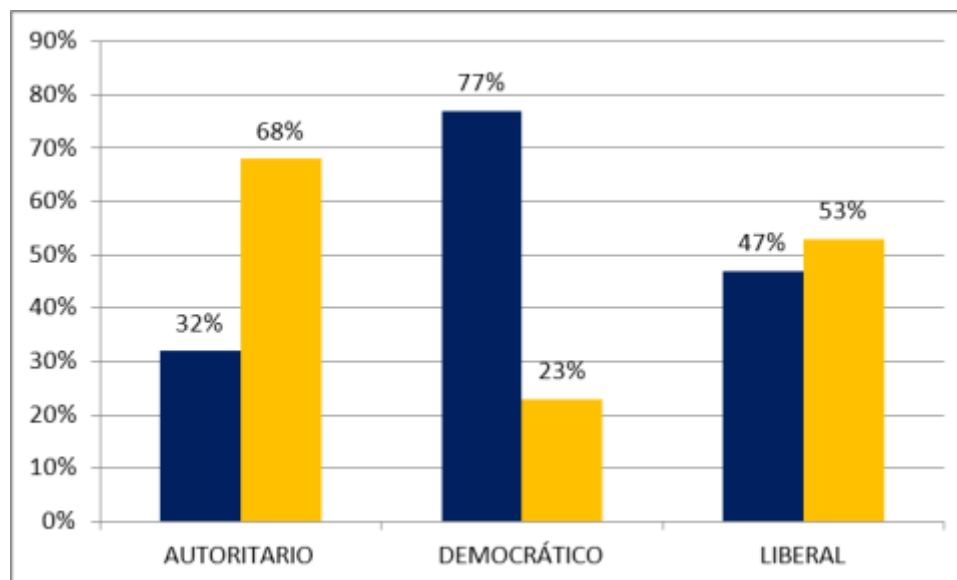
CUADRO N° 1 APRECIACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILOS	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL	
	f Parcial	% f Acuerdo	f Parcial	% f parcial	f total	% totales
AUTORITARIO	176	32 %	374	68 %	550	100 %
DEMOCRÁTICO	424	77 %	126	23 %	550	100 %
LIBERAL	256	47 %	294	53 %	550	100 %
TOTAL GENERAL					1650	

Nota: 50 Unidades de estudios con 33 ítems.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al anexo 3

GRÁFICA N° 1 APRECIACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO



El cuadro y gráfica N° 1 consolida 1650 respuestas específicas, resultantes de *multiplicar* 50 encuestas aplicadas a los trabajadores de la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa, donde cada una de ellas

contiene 33 preguntas, las cuales son 11 por cada estilo de liderazgo (por tanto, 550 respuestas por cada estilo); y que permite deducir los siguientes resultados:

- ✓ Del 100% de ítems referidos al liderazgo autoritario, sólo un 32% son aceptados, en tanto que un 68% son rechazados.
- ✓ Del 100% de ítems referidos al liderazgo democrático, el 77% son aceptados, en tanto que sólo un 23% son rechazados.
- ✓ Del 100% de ítems referidos al liderazgo liberal, sólo un 47% son aceptados, en tanto que un 53% son rechazados.
- ✓ Por consiguiente se concluye que el liderazgo más predominante y aceptado por la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa es el liderazgo democrático. meridianamente sigue el liderazgo liberal, y el de menor aceptación es el liderazgo autoritario.

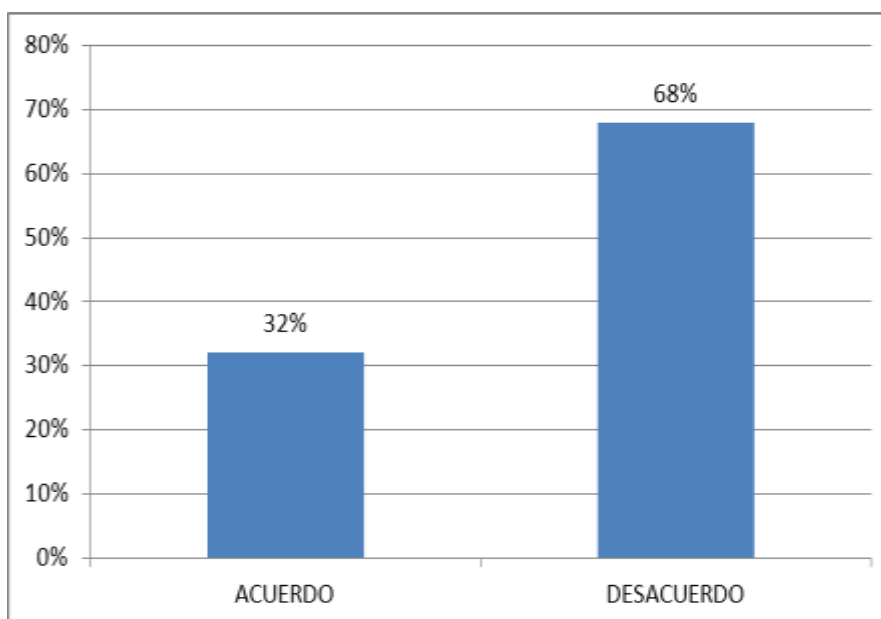
El estilo de liderazgo democrático utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación. Quiere decir que en la IE salesiano don Bosco se practican estos aspectos del liderazgo.

CUADRO N° 2 APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE ITEMS	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
		PARCIAL	% PARCIAL	PARCIAL	% PARCIAL		
25	Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.	36	72%	14	28%	50	100%
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	36	72%	14	28%	50	100%
13	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.	28	56%	22	44%	50	100%
16	En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.	16	32%	34	68%	50	100%
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	14	28%	36	72%	50	100%
1	Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	11	22%	39	78%	50	100%
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	9	18%	41	82%	50	100%
4	Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	8	16%	42	84%	50	100%
22	Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.	8	16%	42	84%	50	100%
28	Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores.	8	16%	42	84%	50	100%
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	2	4%	48	96%	50	100%
TOTAL		176	32%	374	68%	550	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 2 APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO



El cuadro y gráfica N° 2 permite identificar que sólo 3 ítems sobre liderazgo autoritario son aceptados:

- a) El 72% acepta que “Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato”,
- b) El 72% acepta que “No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes”, y,
- c) Un 56% acepta que “Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero”.

En cambio, 8 ítems sobre liderazgo autoritario no son aceptados, ya que el 96% no acepta que “Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo”, el 84% no acepta que “Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda”, el 84% no acepta que “Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario”, el 84% no acepta que “Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores”, el 82% no acepta que “Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina”, el 78% no acepta que “Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina”, el 72% no acepta que “Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado”, y, el 68% no acepta que “En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas”.

Así queda definido que el estilo de liderazgo autoritario no es mayoritariamente aceptado en la institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.

Por tanto el rechazo del estilo de liderazgo autoritario indica que en la IE Salesiano Don Bosco el directivo no asume toda la responsabilidad de la toma

de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión no se centraliza en el líder y tampoco que solamente el directivo es competente y capaz de tomar decisiones importantes, sino que considera a sus subalternos capaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos no es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Por tanto no ordena y espera obediencia, ni es dogmático.



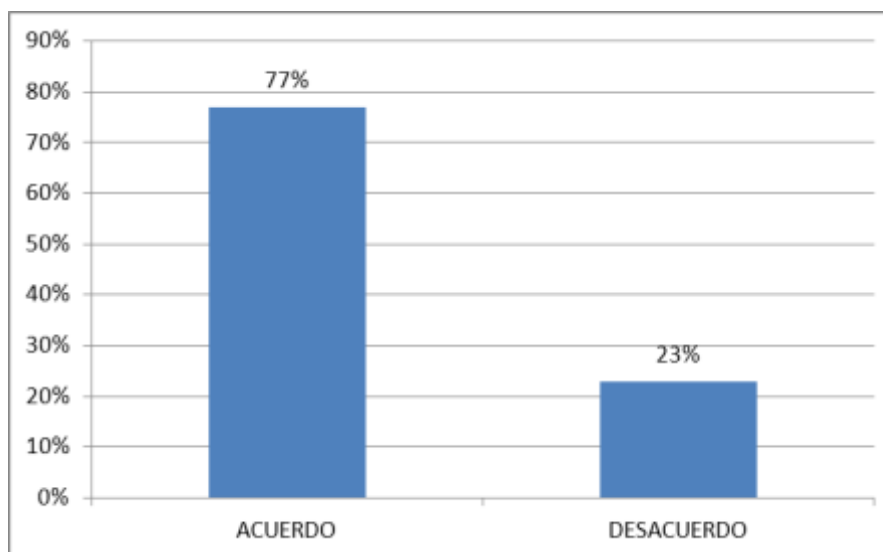
El siguiente Cuadro y gráfica N° 3, resume las opiniones sobre el Estilo de Liderazgo Democrático:

CUADRO N° 3 APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE ITEMS	ACUERDO		DESACUERDO	
		f	% PARCIAL	f	% PARCIAL
		f	%	f	%
11	Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	48	96%	2	4%
8	Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.	47	94%	3	6%
5	Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	46	92%	4	8%
29	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	41	82%	9	18%
17	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	40	80%	10	20%
20	Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	39	78%	11	22%
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	36	72%	14	28%
26	Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	36	72%	14	28%
14	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	35	70%	15	30%
2	Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.	33	66%	17	34%
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	23	46%	27	54%
TOTAL		424	77%	126	23%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 3 APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO



En este caso, se observa que 1 sólo ítem sobre liderazgo democrático no es aceptado, ya que el 54% cuestiona que “Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas”; y por lo mismo, todos los demás ítems son aceptados prácticamente de 70% a casi el 100%. Así:

- i. El 96% acepta que un “Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte”.
- ii. El 94% acepta que “Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución”.
- iii. El 92% acepta que “Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes”.
- iv. El 82% acepta que “Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores”.
- v. El 80% acepta que “Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres”.
- vi. El 78% acepta que “Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal”.
- vii. El 72% acepta que “Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos”.
- viii. El 72% acepta que “Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva”.
- ix. El 70% acepta que “Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación”.
- x. El 66% acepta que “Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son”.

De este modo, queda definido que el estilo de liderazgo democrático es el mayoritariamente aceptado ya que solo excluyen una de las once variables cualitativa en la institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa. Este resultado nos permite aproximarnos a la idea de una gestión compartida y a una vivencia de los valores institucionales.

En estilo de liderazgo democrático la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción.

Por tanto el 77 % considerado en el análisis de los ítems resulta interesante para toda institución que se proyecta al futuro.

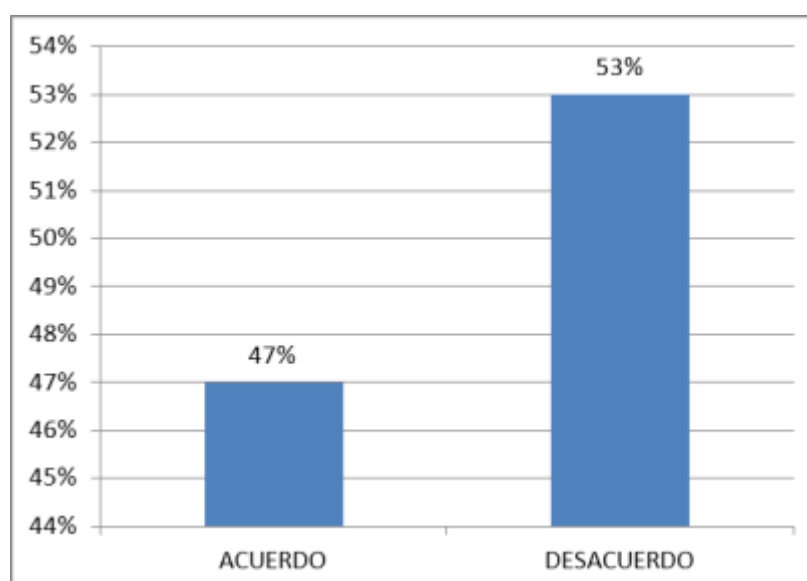
Los resultados sobre el Estilo Liberal, tal como se aprecia en el siguiente Cuadro y gráfica N° 4:

CUADRO N° 4 APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE ITEMS	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
9	Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	42	84%	8	16%	50	100%
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	40	80%	10	20%	50	100%
30	Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	40	80%	10	20%	50	100%
21	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	36	72%	14	28%	50	100%
24	Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus trabajadores.	25	50%	25	50%	50	100%
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	23	46%	27	54%	50	100%
12	El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	21	42%	29	58%	50	100%
6	Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.	13	26%	37	74%	50	100%
33	El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	7	14%	43	86%	50	100%
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	6	12%	44	88%	50	100%
18	El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	3	6%	47	94%	50	100%
TOTAL		256	47%	294	53%	550	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 4 APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL



En este caso, se puede apreciar que las opiniones a favor y en contra están meridianamente compartidas, toda vez que, en promedio, el 47 % de los ítems son aceptados, en tanto que, el 53% no son aceptados. Así:

➤ A favor:

- i. El 84% acepta que “Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella”.
- ii. El 80% acepta que “Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él”.
- iii. El 80% acepta que “Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol”.
- iv. El 72% acepta que “Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado”.
- v. El 50% acepta que “Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus trabajadores.50%

➤ En contra:

- i. El 54% no acepta que “Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias”.
- ii. El 58% no acepta que “El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo”.
- iii. El 74% no acepta que “Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal”.

- iv. El 86% no acepta que “El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal”.
- v. El 84% no acepta que “Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal”.
- vi. El 94% no acepta que “El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado”.

De este modo, queda definido que el estilo de liderazgo liberal, tampoco es aceptado en la institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.

Por consiguiente, se define que el estilo de liderazgo predominante es el estilo de liderazgo democrático.

Ahora bien, definido ya que el estilo de liderazgo predominante es el democrático, he creído conveniente rescatar los ítems que en general están de acuerdo los encuestados, de que todo líder debe tener como norma, y, a su vez, lo que un líder no debe practicar.

El liderazgo liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos. Según los resultados encontrados por ítems podemos apreciar la presencia de alguno de estos factores.

El cuadro y gráfica N° 5 se sintetiza los ítems positivos del líder en la IE Salesiano Don Bosco:

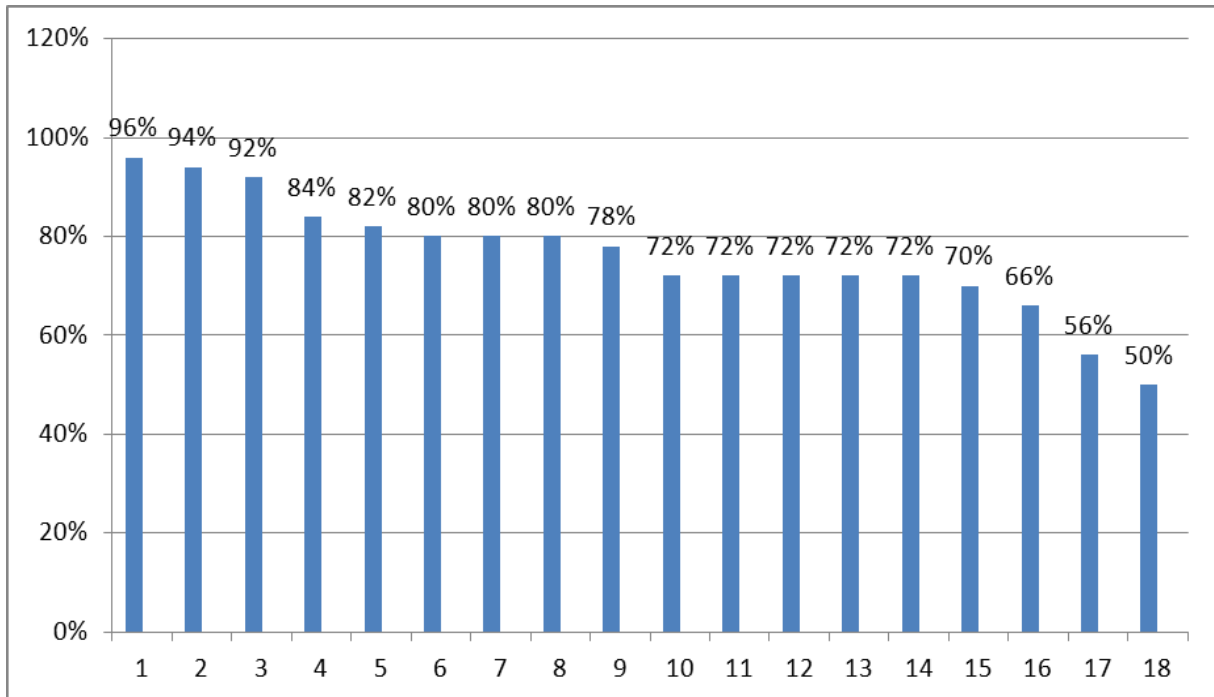
**CUADRO N° 5 ÍTEMS DEL LIDER EN LA IE SALESIANO DON BOSCO DE
AREQUIPA**

ITMS	% A FAVOR
Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	96 %
Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución	94 %
Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	92 %
Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	84 %
Cuando se tiene que fijar objetivos, el superior debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	82 %
Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	80 %
Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	80 %
Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	78 %
Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato	72 %
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	72 %
Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	72 %
Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	72 %
Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	72 %
Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	70 %
Los empleados obedecen mejor a los directivos amistosos que a los que no lo son.	66 %
Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La	56 %

mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.	
Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de los trabajadores.	50 %

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 5 ITEMS DEL LÍDER DE LA IE SALESIANO DON BOSCO



En el siguiente cuadro y gráfica N° 5 se aprecian los items más significativos o acciones que debe realizar el líder en la IE Salesiano Don Bosco. Por ejemplo aparecen con mayores porcentajes:

Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. (96%)

Es conveniente explicar los objetivos y de las políticas de la Institución (94%)

Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes (92%)

Para una mejor comprensión se hace un análisis en paralelo entre “lo que más debe hacer o tener en cuenta” vs “lo que menos debe hacer o tener en cuenta”. Esta indicación descrita después del cuadro y gráfico número 6 a fin de una presentación completa.

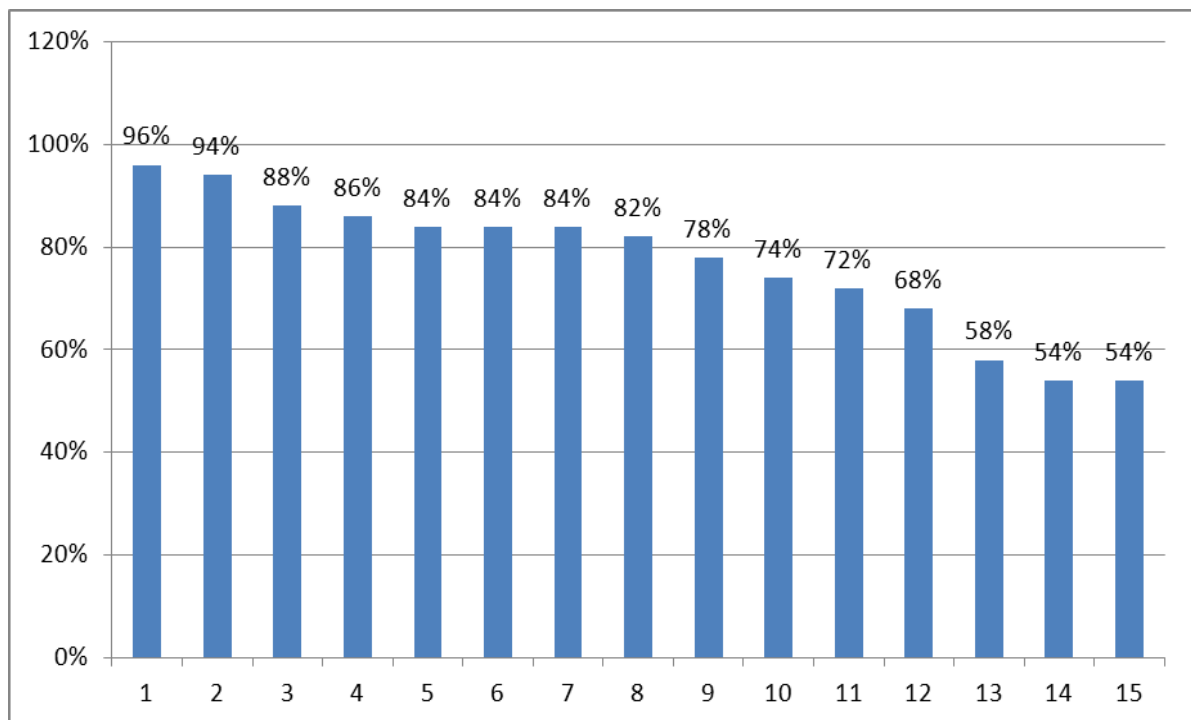
El cuadro y gráfica y N° 6 sintetiza los defectos:

**CUADRO N° 6 ACCIONES DEL LÍDER EN IE SALESIANO DON BOSCO DE
AREQUIPA**

ACCIONES	% A FAVOR
Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	96 %
El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	94 %
Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	88 %
El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	86 %
Un directivo debe hacer sentir siempre a sus personal que él es el que manda.	84 %
Un buen directivo es aquel que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.	84 %
Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores.	84 %
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	82 %
Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	78 %
Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias entre su personal.	74 %
Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	72 %
En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.	68 %
El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determine la forma de llevarlos a cabo.	58 %
Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	54 %
Al supervisor la basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	54 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al anexo 3: Liderazgo.

GRÁFICA N° 6 ACCIONES DEL LÍDER EN IE SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA



En el siguiente cuadro y gráfica N° 6 se aprecian las acciones más significativas o acciones que no debe realizar el líder en la IE Salesiano Don Bosco. Por ejemplo aparece en primer lugar:

Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo. (96%)

El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado (94%)

Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal. (88%).

Finalmente, si hacemos un análisis en paralelo entre “lo que más debe hacer o tener en cuenta” vs “lo que menos debe hacer o tener en cuenta”, se puede resaltar:

1) SI: Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte (96%) vs NO: Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo (96%).

- 2) SI: Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución (94%) vs NO: El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado (94%).
- 3) SI: Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes (92%) vs NO: Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal (88%).
- 4) SI: Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella (84%) vs NO: El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal (86%).
- 5) SI: Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores (82%) vs NO: Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda (84%).
- 6) SI: Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres (80%) vs NO: Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario (84%).
- 7) SI: Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él (80%) vs ...NO: Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores (84%).
- 8) SI: Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol (80%) vs NO: Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina (82%).

1.2.2 ANÁLISIS SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA POR UNIDADES DE ESTUDIO

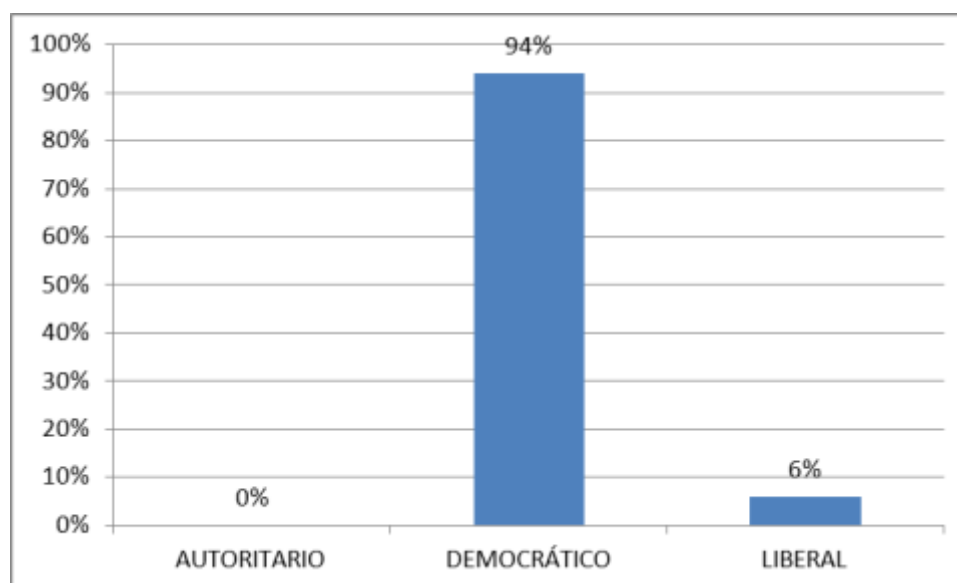
En este punto, se analiza el estilo de liderazgo predominante ya no en forma analítica a nivel de ítems, sino, a nivel de encuesta, es decir, lo que mayoritariamente aprecia cada persona encuestada. De este modo se podrá realizar un análisis cruzado de variables como liderazgo/sexo, liderazgo/área de trabajo, liderazgo/edad, liderazgo/tiempo de servicios, y, liderazgo/estado civil.

CUADRO N° 7 ESTILOS DE LIDERAZGO POR ENCUESTADOS

ESTILOS	X	f ENCUESTAS	%
AUTORITARIO	1	0	0 %
DEMOCRÁTICO	2	47	94 %
LIBERAL	3	3	6 %
TOTAL		50	100 %

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 7 ESTILOS DE LIDERAZGO POR ENCUESTADOS



En primer lugar, el siguiente cuadro y gráfica N° 7 expresa las preferencias particulares de cada persona encuestada sobre la aceptación de diversas

variables correspondientes a cada estilo de liderazgo que ya se ha descrito anteriormente, pero individualmente, ya que el análisis anterior era grupalmente. De este modo, por aceptación mayoritaria comparada, se elige a cada estilo por cada entrevistado.

Tratándose de una investigación de tipo descriptivo relacional donde se quiere investigar los estilos de liderazgo en la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa y respondiendo al primer objetivo, tenemos como resultado que la mayoría de los integrantes del Salesiano Don Bosco son partidarios del estilo democrático ya que 47 miembros de la Institución son democráticos (94%), sólo 3 miembros son liberales (6%) y ninguno apuesta por el liderazgo autoritario.

De esta información podemos deducir que en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa presenta un estilo de liderazgo democrático, es decir que se prioriza la participación de la comunidad, y se favorece la horizontalidad. Y los miembros se sienten responsables de la institución.

El liderazgo democrático utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación. Quiere decir que en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco el liderazgo es entendido como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos y que se tipifica con un estilo participativo. Ahora bien, si ya se ha precisado la filosofía de liderazgo colectivo, sin embargo, resulta interesante averiguar si esta filosofía es común sin diferencias significativas desde el punto de vista sexual, cargo laboral, edad, tiempo de servicios y estado civil.

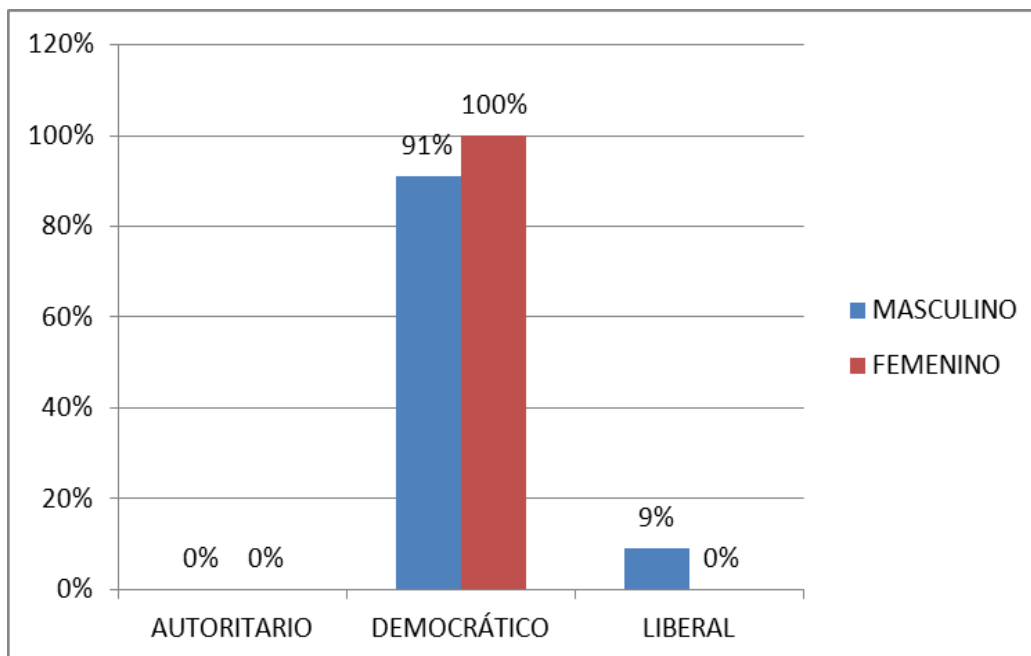
Por este motivo, a continuación, se exponen los resultados sobre liderazgo por las diferentes categorías, como son: liderazgo/sexo, liderazgo/área de trabajo, liderazgo/edad, liderazgo/tiempo de servicios, y, liderazgo/estado civil.

CUADRO N° 8 OPINIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SEXO

ESTILOS DE LIDERAZGO	X	fo MAS CULINO	%	fo FEME NINO	%	TOTAL	%	fe MASCULINO	fe FEMENINO	TOTAL	(fo-fe)/2/fe		TOTAL
1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0.0000	0.0000	0.0000
2. Democrático	2	29	91%	18	100%	47	94%	30	17	47	0.0388	0.0689	0.1077
3. Liberal	3	3	9%	0	0%	3	6%	2	1	3	0.6075	1.0800	1.6875
TOTAL		32	100%	18	100%	50	100%	32	18	50	0.6463	1.1489	1.7952
fo: Frecuencia Observada													chi ² calculada
fe: Frecuencia Esperada								col-1	fil-1	gl	α	chi ² tablas	
Fuente: Elaboración propia.								1	2	2	0.05	5.9915	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 8 OPINIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SEXO



El cuadro y gráfica N° 8 muestra que de las 50 personas encuestadas, 32 corresponden a varones (64%) y 18 a mujeres (36%). Sin embargo es resaltante la progresiva influencia del sexo femenino en instituciones tradicionalmente masculinas. Y esto denota apertura y liderazgo. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Hoy en día importa que las organizaciones valoren la cultura organizacional como algo valioso, lo ideal es contar con trabajadores comprometidos con la organización.

Se aprecia que por el lado de los varones, el 91% acepta al liderazgo democrático, el 9% acepta al liderazgo liberal y nadie acepta al liderazgo autoritario; y, por el lado de las mujeres, el 100% se identifica con el liderazgo democrático.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y el sexo de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 1,7962 es menor al chi cuadrado de tablas: 5.9916. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y el sexo de los encuestados.

Por tanto, en la IE Don Bosco de Arequipa, el liderazgo democrático es aceptado sin opinión discriminatoria por el sexo de los trabajadores.

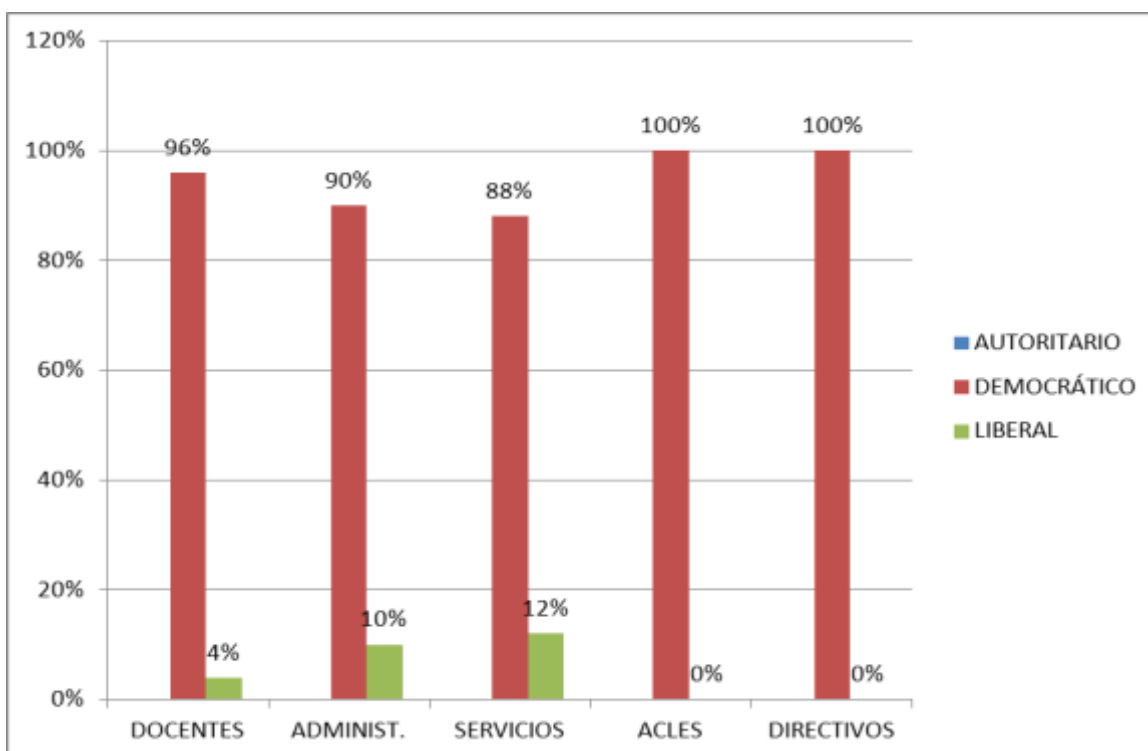
En segundo lugar observemos el siguiente cuadro N° 9 sobre opinión de estilos de liderazgo considerando la categoría laboral de los encuestados:

CUADRO N° 9 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR PUESTO DE TRABAJO

ESTILOS	X	fo DOC	%	fo ADM	%	fo SERV	%	fo ACLES	%	fo DIREC	%	TOTA L	%
1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Democrático	2	24	96%	9	90%	7	88%	4	100%	3	100%	47	94%
3. Liberal	3	1	4%	1	10%	1	12%	0	0%	0	0%	3	6%
TOTAL		25	100%	10	100%	8	100%	4	100%	3	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 9 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR PUESTO DE TRABAJO



El cuadro y gráfica N° 9 muestra que de las 50 personas encuestadas, 25 son docentes (50%), 10 son administrativos (20%), 8 son de servicios (16%), 4 son de Acles (8%), y, 3 son directivos (6%). Tratándose de una Institución educativa existe una población mayoritaria de docentes (50%), seguido del personal administrativo (20%), el personal de servicios generales (16%) y en grado menor el personal de acles 8% y el personal Directivo 6%. Por tanto es determinante la tendencia que puede reflejar la mentalidad de los docentes como población mayoritaria.

Se aprecia que entre los docentes, el 96% optan por el estilo democrático, y sólo el 4% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario.

Entre los administrativos, el 90% optan por el estilo democrático, y sólo el 10% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario.

Entre el personal de servicios el 88% optan por el estilo democrático, y sólo el 12% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario.

En cuanto al personal de ACLES y los DIRECTIVOS, el 100% optan por el estilo democrático, y nadie por los estilos autoritario y liberal.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y categoría laboral de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 1,5071 es menor al chi cuadrado de tablas: 15.5073. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y categoría laboral de los encuestados.

Por tanto, en la IE Don Bosco de Arequipa, el liderazgo democrático es aceptado sin opinión discriminatoria por la categoría laboral del personal encuestado.

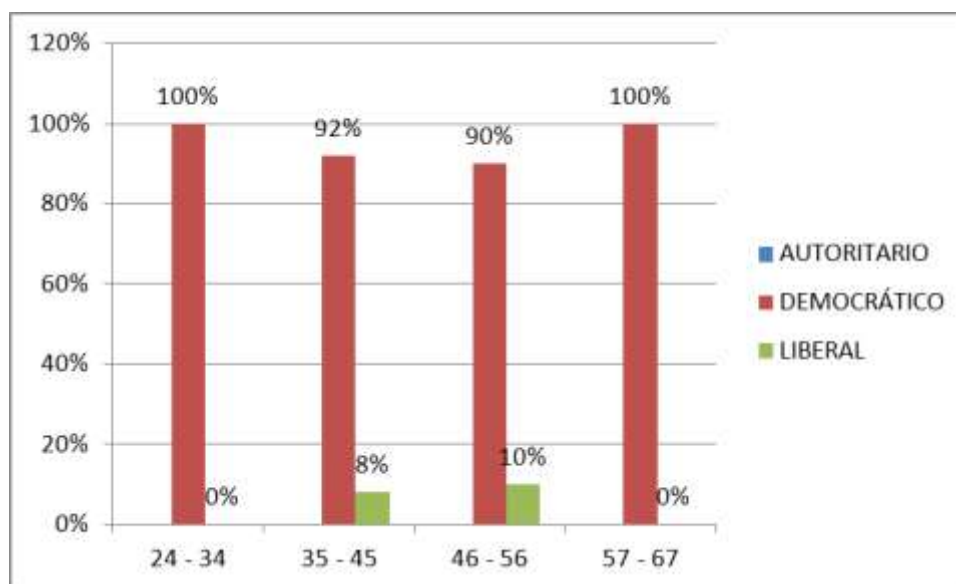
En tercer lugar observemos el siguiente cuadro y gráfica N° 10 sobre opinión de estilos de liderazgo considerando la edad de los encuestados:

CUADRO N° 10 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR EDAD

ESTILOS	X	fo 24-34	%	fo 35-45	%	fo 46-56	%	fo 57-67	%	TOTAL	%
1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Democrático	2	12	100%	22	92%	9	90%	4	100%	47	94%
3. Liberal	3	0	0%	2	8%	1	10%	0	0%	3	6%
TOTAL		12	100%	24	100%	10	100%	4	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 10 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR EDAD



El cuadro y gráfica N° 10 muestra que de las 50 personas encuestadas, 12 trabajadores tiene un edad entre 24 a 34 años (24%), 24 trabajadores tienen una edad entre 35 a 45 años (48%), 10 trabajadores tienen una edad entre 46 y 56 años (20%), y, 4 trabajadores tienen una edad entre 57 a 67 años (8%). Por tanto, se puede apreciar una significativa presencia de población joven que garantiza la continuidad de los estilos de liderazgo y el mantenimiento de la cultura organizacional en el tiempo. A su vez, como la mayoría de los integrantes son población adulta nos indica que la mayoría del personal se encuentra emocionalmente estable y que sus criterios son más o menos

permanentes en el tiempo. Por último, no se puede invalorar la presencia del adulto mayor que nos brinda la sabia experiencia de la plenitud.

Estadísticamente, se aprecia que entre el personal comprendido de 24 a 34 años de edad, así como el personal comprendido de 57 a 67 años de edad, el 100% optan por el estilo democrático, y nadie por los demás estilos.

Entre el personal comprendido de 35 a 45 años de edad, el 92% optan por el estilo democrático, sólo el 8% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario; y, entre el personal comprendido de 46 a 56 años de edad, el 90% optan por el estilo democrático, sólo el 10% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y edad de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 1,5366 es menor al chi cuadrado de tablas: 12.5916. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y edad de los encuestados.

Por tanto, en la IE Don Bosco de Arequipa, el liderazgo democrático es aceptado sin opinión discriminatoria por la edad del personal encuestado.

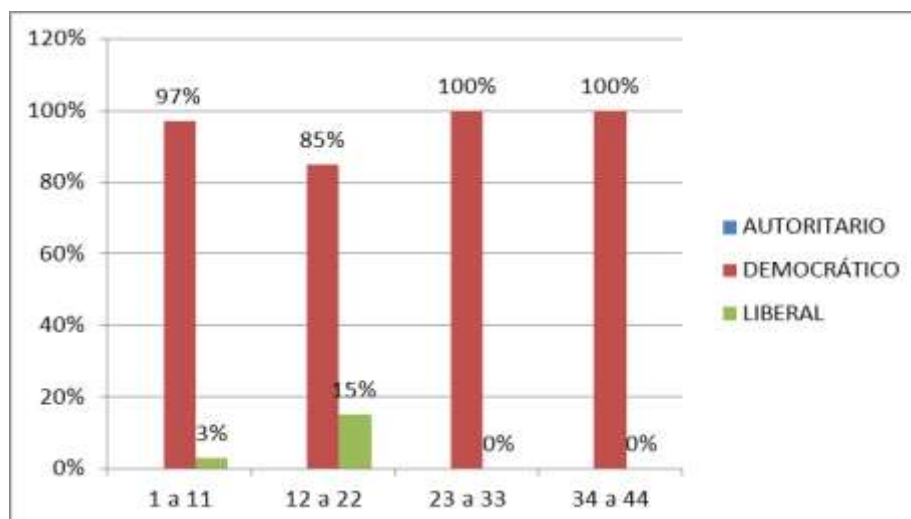
En cuarto lugar observemos el siguiente cuadro y gráfico N° 11 sobre opinión de estilos de liderazgo considerando el tiempo de servicios de los encuestados:

CUADRO N° 11 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR TIEMPO DE SERVICIOS

ESTILOS	X	fo 1-11	%	fo 12-22	%	fo 23-33	%	fo 34-44	%	TOTAL	%
1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Democrático	2	31	97%	11	85%	3	100%	2	100%	47	94%
3. Liberal	3	1	3%	2	15%	0	0%	0	0%	3	6%
TOTAL		32	100%	13	100%	3	100%	2	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 11 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR TIEMPO DE SERVICIOS



El cuadro y gráfica N° 11 muestra que de las 50 personas encuestadas, 32 trabajadores tiene un tiempo de servicios entre 01 a 11 años (64%), 13 trabajadores tienen un tiempo de servicios entre 12 a 22 años (26%), 03 trabajadores tienen un tiempo de servicios entre 23 a 33 años (6%), y, 02 trabajadores tienen un tiempo de servicios entre 34 a 44 años (4%). Por tanto, los integrantes de la Institución son, en términos de experiencia laboral, relativamente jóvenes lo que justifica la tendencia participativa y mayor conciencia del valor democrático.

Se aprecia que entre el personal comprendido de 01 a 11 años de tiempo de servicios, el 97% optan por el estilo democrático, sólo el 3% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario.

Entre el personal comprendido de 12 a 22 años de tiempo de servicios, el 85% optan por el estilo democrático, sólo el 15% por el modelo liberal y nadie por el estilo autoritario.

Entre el personal comprendido de 23 a 33 años de tiempo de servicios, así como de 34 a 44 años de edad, el 100% optan por el estilo democrático, y nadie por los demás estilos.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y tiempo de servicios de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 2.8181 es menor al chi cuadrado de tablas: 12.5916. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y tiempo de servicios de los encuestados y se rechaza la hipótesis alternativa de que si existe dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y tiempo de servicios de los encuestados.

Por tanto, en la I. E. Don Bosco de Arequipa, el liderazgo democrático es aceptado sin opinión discriminatoria por el tiempo de servicios del personal encuestado.

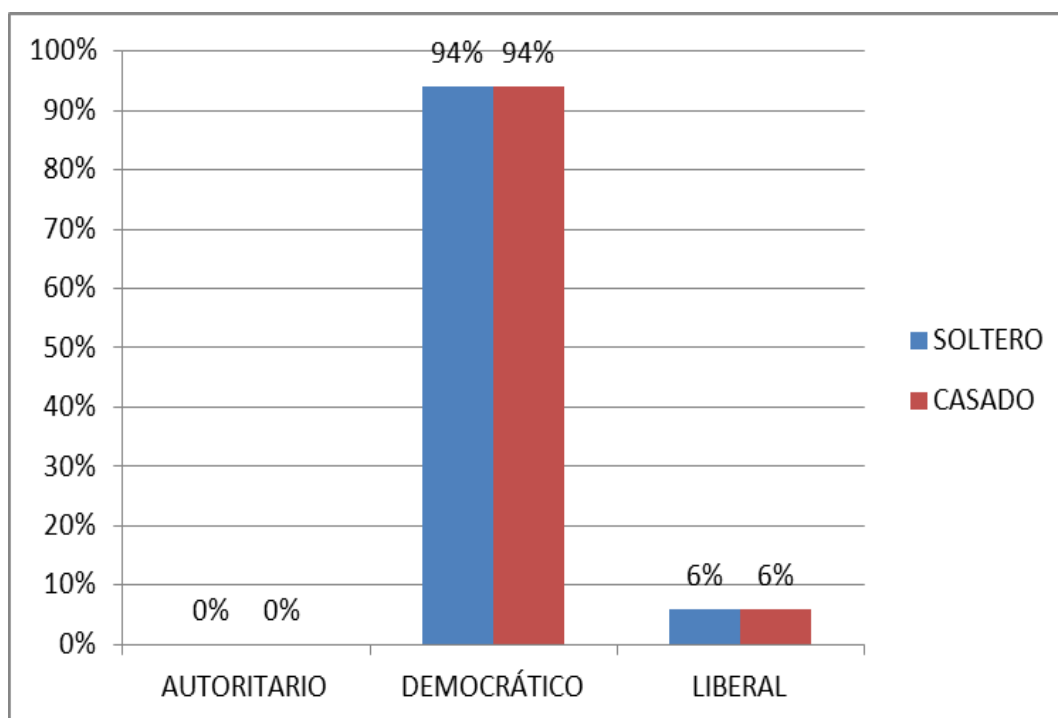
En quinto lugar observemos el siguiente cuadro y gráfica N° 12 sobre opinión de estilos de liderazgo considerando el estado civil de los encuestados:

CUADRO N° 12 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR ESTADO CIVIL

ESTILOS	X	fo SOLTERO	%	fo CASADO	%	fo TOTAL	%	fe SOLTERO	fe CASADO	TO TAL	(fo-fe) ² /fe		TO TAL
1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0.000	0.000	0.000
2. Democrático	2	17	94%	30	94%	47	94%	17	30	47	0.0004	0.0002	0.0006
3. Liberal	3	1	6%	2	6%	3	6%	1	2	3	0.0059	0.0033	0.0093
TOTAL		18	100%	32	100%	50	100%	18	32	50	0.0063	0.0035	0.0099

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 12 OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR ESTADO CIVIL



El cuadro y gráfica N° 12 muestra que de las 50 personas encuestadas, 18 son solteros (36%) y 32 son casados (64%). Esto indica que la mayoría tiene experiencia de dirigir una familia y por tanto con estilos de vida familiar propios.

Se aprecia que por el lado de los solteros, el 94% acepta al liderazgo democrático, el 6% acepta al liderazgo liberal y nadie acepta al liderazgo autoritario; y, por el lado de los casados, igualmente: el 94% acepta al

liderazgo democrático, el 6% acepta al liderazgo liberal y nadie acepta al liderazgo autoritario

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y estado civil de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 0.0099 es menor al chi cuadrado de tablas: 5.9916. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre estilos de liderazgo y estado civil de los encuestados.

Por tanto, en la IE Don Bosco de Arequipa, el liderazgo democrático es aceptado sin opinión discriminatoria por el estado civil de los trabajadores.

1.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA

La cultura organizacional es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización donde directivos y personal corresponsable interactúan desde sus diferentes condiciones. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. Además, crea el ambiente humano adecuado en que los empleados realizan su trabajo y que puede darse bien en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Y en esta realidad predomina en su conjunto personas estables y con vínculo familiar, es decir personas que practican estilos de liderazgo en su contexto familiar y dentro de la institución.

Respecto a la investigación sobre el nivel de cultura organizacional en la IE Don Bosco de Arequipa, de manera similar al análisis sobre liderazgo, trataremos sobre la valoración cualitativa de todos los niveles de cultura organizacional a fin de tipificar cuál es el nivel predominante, primeramente analizando los resultados de las variables componentes de cada uno de los niveles de cultura organizacional, sin considerar la opinión a nivel de encuestados o unidades de estudio; y, en segundo lugar, el análisis específico del nivel predominante por unidades de estudio u opinión general de cada entrevistado.

1.3.1 ANÁLISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA POR ITEMS

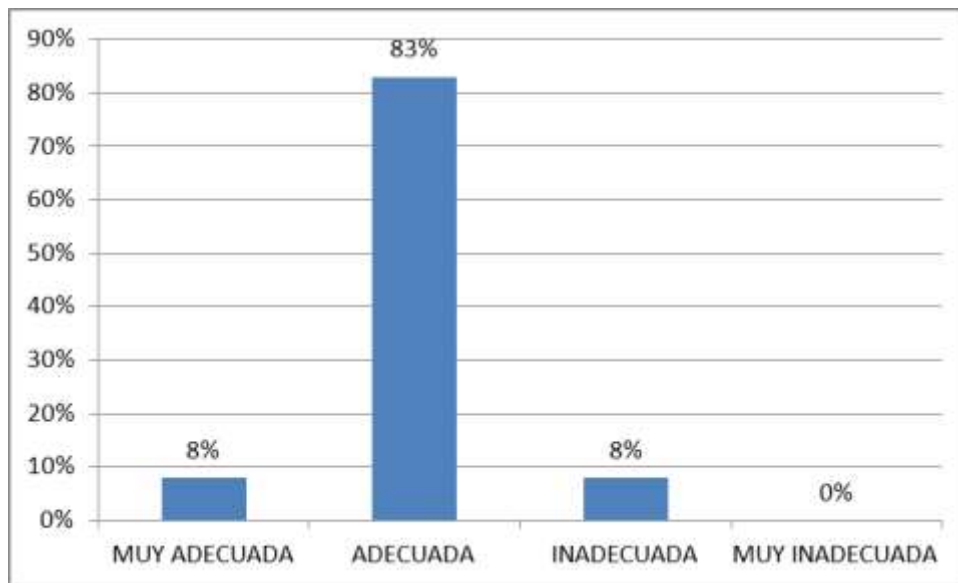
La cultura organizacional adecuada es aquella organización donde la identidad de sus miembros para con la Institución, tendencia al trabajo en equipo, enfoque hacia las personas, se toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan bajo objetivos e indicadores establecidos. Preocupación por innovación y proyectos, sistema de recompensas compartido, tolerancia a los conflictos, los directivos orientan el trabajo buscando resultados, sistema abierto donde se toma en cuenta los cambios del entorno, atención a los detalles, agresividad y competitividad, movilidad en los cargos directivos en pos del crecimiento de la organización. También podríamos hablar de una cultura organizacional muy adecuada cuando las características de la organización superan los estándares antes mencionados.

CUADRO N° 13 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ITEMS

NIVELES	PREFERENCIAS CON VALORACIÓN POSITIVA		PREFERENCIAS CON VALORACIÓN NEGATIVA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
CULTURA MUY ADECUADA	3	17%	0	0%	3	8%
CULTURA ADECUADA	12	71%	18	95%	30	83%
CULTURA INADECUADA	2	12%	1	5%	3	8%
CULTURA MUY INADECUADA	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	17	100%	19	100%	36	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 13 APRECIACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ITEMS



El Cuadro y gráfica N° 13 permite apreciar el total de respuestas por ítems cualitativas sobre como aprecian el nivel de cultura organizacional dentro de la I. E. Don Bosco de Arequipa. Así:

- El 8% del personal encuestado consideran que el nivel de cultura organizacional es muy adecuado.
- El 83% del personal encuestado consideran que el nivel de cultura organizacional es solamente adecuado.
- El 8% del personal encuestado consideran que el nivel de cultura organizacional no es adecuado, y, finalmente,
- Nadie (0%) considera que no es muy inadecuado.

Por tanto, se concluye que en la IE Don Bosco de Arequipa, el nivel de cultura organizacional es adecuado.

Esto implica que la cultura organizacional en la IE Salesiano Don Bosco es estable, percibiéndose una constante en todos los miembros de la Institución en apostar por una cultura organizacional adecuada. Respondiendo al objetivo de investigación: ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en el personal de

la Institución Educativa Salesiano Don Bosco? Demostramos que la valoración del nivel cultura organizacional es la adecuada.

A continuación se expone los resultados analíticos sobre la apreciación por items sobre los niveles de organización. Cabe señalar que hay items redactadas con sentido positivo y otras con sentido opuesto.

Para el caso he creído por conveniente exponer la metodología del procesamiento y análisis de datos, primeramente con las variables con sentido positivo o que favorecen el nivel cultura organizacional.

Son 50 respuestas por items, con un rango de la Escala de Likert de 1 a 5 opciones, donde el extremo inferior es: “no es muy cierto” (que implica que si los 50 encuestados consideran que es totalmente falso o que no se da así en la institución y el puntaje acumulado llega a 50 respuestas con rango 1º).

el extremo superior es: “si es muy cierto” (que implica que los 50 encuestados consideran que es totalmente cierto o que se da perfectamente en la institución. El puntaje acumulado llega hasta 250 respuestas con rango 5º).

Así, los rangos establecidos son los siguientes:

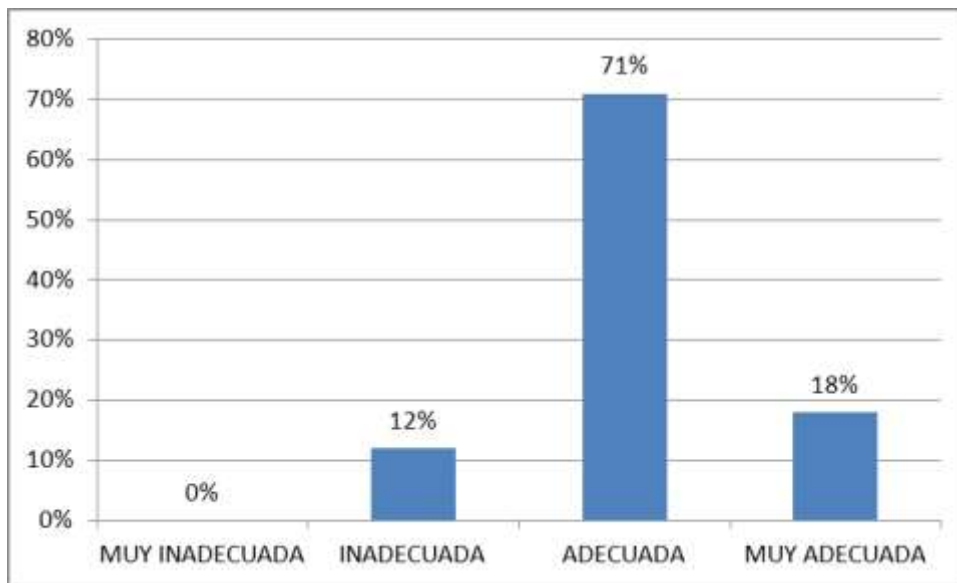
- | | |
|----------------------------------|------------------|
| Rango 1: CULTURA MUY INADECUADA, | de 50 a 100. |
| Rango 2: CULTURA INADECUADA, | de 101 a 150. |
| Rango 3: CULTURA ADECUADA, | de 151 a 200; y, |
| Rango 4: CULTURA MUY ADECUADA, | de 201 A 250. |

CUADRO N° 14 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ITEMS CON SENTIDO POSITIVO

N° VARIABLE CUALITATIVA	DESCRIPCION DE LA VARIABLE CUALITATIVA	RESPUESTA ACUMULADA	VALORACIÓN	RANGO	RESULTADO	PROCESAMIENTO DE DATOS				
						NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL		X	f	%
30	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión.	215	Si es muy cierto	4	favor					
4	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.	201	Si es muy cierto	4	favor	1. CULTURA MUY INADECUADA:	50 A 100	1	0	0%
7	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos.	201	Si es muy cierto	4	favor	2. CULTURA INADECUADA:	101 A 150	2	2	12%
29	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención.	198	Si es cierto	3	favor	3. CULTURA ADECUADA:	151 A 200	3	12	71%
13	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.	197	Si es cierto	3	favor	4. CULTURA MUY ADECUADA:	201 A 250	4	3	17%
27	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan.	194	Si es cierto	3	favor	TOTAL		17	100%	
31	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien.	193	Si es cierto	3	favor					
26	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.	184	Si es cierto	3	favor					
28	La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno.	179	Si es cierto	3	favor					
15	Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos.	175	Si es cierto	3	favor					
10	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura.	169	Si es cierto	3	favor					
36	Estamos bien como venimos trabajando.	162	Si es cierto	3	favor					
22	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes.	155	Si es cierto	3	favor					
8	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.	154	Si es cierto	3	favor					
11	A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones.	151	Si es cierto	3	favor					
19	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.	131	No es cierto	2	en contra					
17	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación.	119	No es cierto	2	en contra					

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 14 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ITEMS CON SENTIDO POSITIVO



De este modo, el siguiente Cuadro y gráfica N° 14 consigna los resultados sobre la apreciación sobre los niveles de cultura organizacional por ítems con sentido positivo:

- El 18% de encuestados consideran que el nivel de cultura organizacional es muy adecuado, y el 71% de encuestados consideran que el nivel de cultura organizacional es adecuado.
- El 12% de encuestados consideran que el nivel de cultura organizacional es inadecuado, y, nadie, es decir, el 0% de encuestados consideran que el nivel de cultura organizacional es muy inadecuado.

Resulta interesante analizar los ítems que mejor favorecen al nivel de cultura organizacional institucional:

En primer lugar tenemos a las más favorables (entre 250 a 201 respuestas):

- 1) Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión (ítem N° 30 con 215 respuestas).
- 2) Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo (ítem N° 4 con 201 respuestas)

acumulados); y, Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos (ítem N° 7 con 201 respuestas).

En segundo lugar tenemos a las favorables (entre 200 a 151 respuestas):

- 1) A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención (ítem N° 29 con 198 respuestas).
- 2) El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales (ítem N° 13 con 197 respuestas).
- 3) Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan (ítem N° 27 con 194 respuestas).
- 4) Existe una alta competencia por hacer las cosas bien (ítem N° 31 con 193 respuestas).
- 5) Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno (ítem N° 26 con 184 respuestas).
- 6) La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno (ítem N° 28 con 179 respuestas).
- 7) Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos (ítem N° 15 con 175 respuestas).
- 8) La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura (ítem N° 10 con 169 respuestas).
- 9) Estamos bien como venimos trabajando (ítem N° 36 con 162 respuestas)
- 10) Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes (ítem N° 22 con 155 respuestas).
- 11) Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás (ítem N° 8 con 154 respuestas), y,
- 12) A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones (ítem N° 11 con 151 respuestas).

En tercer lugar tenemos a las no favorables o que no se da dentro de la institución (entre 150 a 101 respuestas):

- 1) Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables (ítem N° 19 con 131 respuestas acumuladas); y,
- 2) La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación (ítem N° 17 con 119 respuestas).

No hay ningún caso extremo de una calificación desfavorable (entre 50 a 100 respuestas)

A continuación expongo la metodología del procesamiento y análisis de datos, ahora con las variables con una direccionalidad con sentido negativo u opuesto o que favorecen opuestamente sobre el nivel cultura organizacional.

Son 50 respuestas por variable, con un rango de la Escala de Likert de 1 a 5 opciones, donde el extremo inferior es ahora: “si es muy cierto” (que implica que si los 50 encuestados consideran que es totalmente correcto que si se da así en la institución y el puntaje acumulado llega a 50 puntos con rango 1º).

El extremo superior es: “no es muy cierto” (que implica que los 50 encuestados consideran que es totalmente falso o que no se da perfectamente en la institución. El puntaje acumulado llega hasta 250 respuestas con rango 5º).

Así, los rangos establecidos son los siguientes:

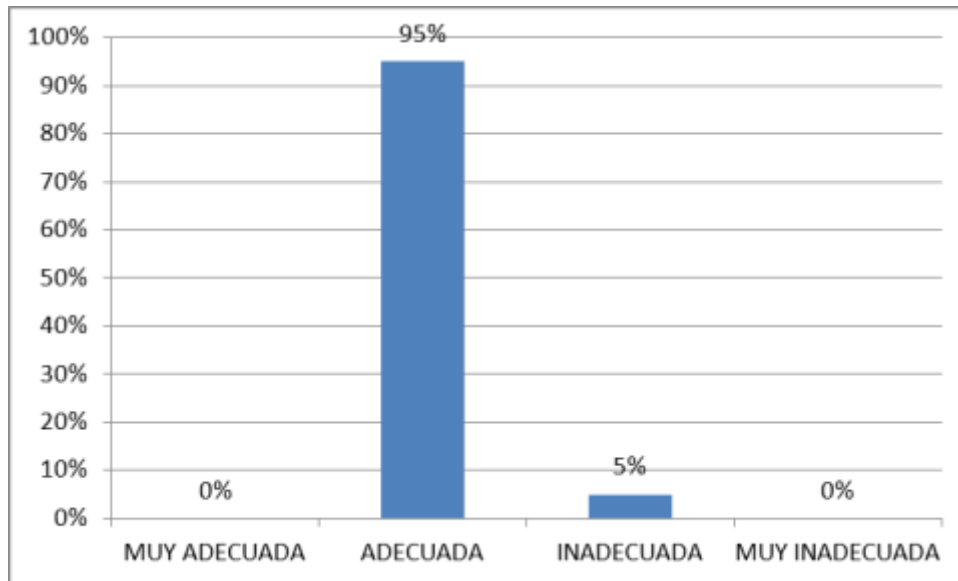
- Rango 1: CULTURA MUY ADECUADA, de 50 a 100.
- Rango 2: CULTURA ADECUADA, de 101 a 150.
- Rango 3: CULTURA NO ADECUADA, de 151 a 200; y,
- Rango 4: CULTURA NO MUY ADECUADA, de 201 A 250.

CUADRO N° 15 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ITEMS CON SENTIDO NEGATIVO

N° VARIABLE CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CUALITATIVA	RESPUESTA ACUMULADA	VALORACIÓN	RANGO	RESULTADO	PROCESAMIENTO DE DATOS			
						NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	X	f	%
12	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.	102	No es cierto	2	favor				
18	En esta Institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.	106	No es cierto	2	favor	1. CULTURA MUY ADECUADA: 50 A 100	1	0	0%
14	Los miembros de la Institución permanentemente infringen las normas	108	No es cierto	2	favor	2. CULTURA ADECUADA: 101 A 150	2	18	95%
1	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.	111	No es cierto	2	favor	3. CULTURA INADECUADA: 151 A 200	3	1	5%
9	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras.	117	No es cierto	2	favor	4. CULTURA MUY INADECUADA: 201 A 250	4	0	0%
35	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización.	126	No es cierto	2	favor	TOTAL		19	100%
24	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.	129	No es cierto	2	favor				
6	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.	130	No es cierto	2	favor				
20	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.	131	No es cierto	2	favor				
32	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas.	132	No es cierto	2	favor				
3	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.	135	No es cierto	2	favor				
33	Soy complaciente con la dirección y así me evito de problemas.	135	No es cierto	2	favor				
23	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.	139	No es cierto	2	favor				
34	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.	139	No es cierto	2	favor				
21	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.	142	No es cierto	2	favor				
25	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos.	144	No es cierto	2	favor				
16	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.	145	No es cierto	2	favor				
2	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.	146	No es cierto	2	favor				
5	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.	162	Si es cierto	3	en contra				

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 15 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ITEMS CON SENTIDO NEGATIVO



De este modo, el siguiente Cuadro y gráfica N° 15 consigna los resultados sobre la apreciación sobre los niveles de cultura organizacional por ítems con sentido negativo:

- El 95% de encuestados consideran que el nivel de cultura organizacional es adecuado.
- Nadie considera que es muy adecuado (0% de encuestados).
- El 5% de encuestados consideran que el nivel de cultura organizacional es inadecuado,
- Nadie consideran que el nivel de cultura organizacional es muy inadecuado (0% de encuestados).

Resulta nuevamente interesante analizar los ítems que mejor favorecen al nivel de cultura organizacional institucional:

En primer lugar tenemos a las favorables (entre 101 a 150 respuestas):

- 1) En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal (ítem N° 12 con 102 respuestas acumuladas).
- 2) En esta Institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad (ítem N° 18 con 106 respuestas).

- 3) Los miembros de la Institución permanentemente infringen las normas (ítem N° 14 con 108 respuestas).
- 4) Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros (ítem N° 1 con 111 respuestas).
- 5) Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras (ítem N° 9 con 117 respuestas).
- 6) Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización (ítem N° 35 con 126 respuestas).
- 7) Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección (ítem N° 24 con 129 respuestas).
- 8) Difícilmente podemos ponernos de acuerdo (ítem N° 6 con 130 respuestas).
- 9) Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos (ítem N° 20 con 131 respuestas).
- 10) Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas (ítem N° 32 con 132 respuestas).
- 11) Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea (ítem N° 3 con 135 respuestas).
- 12) Soy complaciente con la dirección y así me evito de problemas (ítem N° 33 con 135 respuestas).
- 13) Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales (ítem N° 23 con 139 respuestas).
- 14) Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo (variable N° 34 con 139 respuestas).
- 15) La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos (ítem N° 21 con 142 respuestas).
- 16) La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos (ítem N° 25 con 144 respuestas).
- 17) La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional (ítem N° 16 con 145 respuestas).

18) Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución (ítem N° 2 con 146 respuestas).

En segundo lugar tenemos a las no favorables o que no se da dentro de la institución (entre 1501 a 200 respuestas):

19) Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás (ítem N° 5 con 162 respuestas).



1.3.2 ANÁLISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA POR UNIDADES DE ESTUDIO

En este punto, similar al punto 1.2.2: “Análisis sobre el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco De Arequipa por unidades de estudio”, se analiza el nivel de cultura organizacional predominante ya no en forma analítica a nivel de ítems o variables, sino, a nivel de encuesta, es decir, lo que mayoritariamente aprecia cada persona encuestada. de este modo se realiza también un análisis cruzado de variables como cultura organizacional/sexo, cultura organizacional/área de trabajo, cultura organizacional/edad, cultura organizacional/tiempo de servicios, y, cultura organizacional/estado civil.

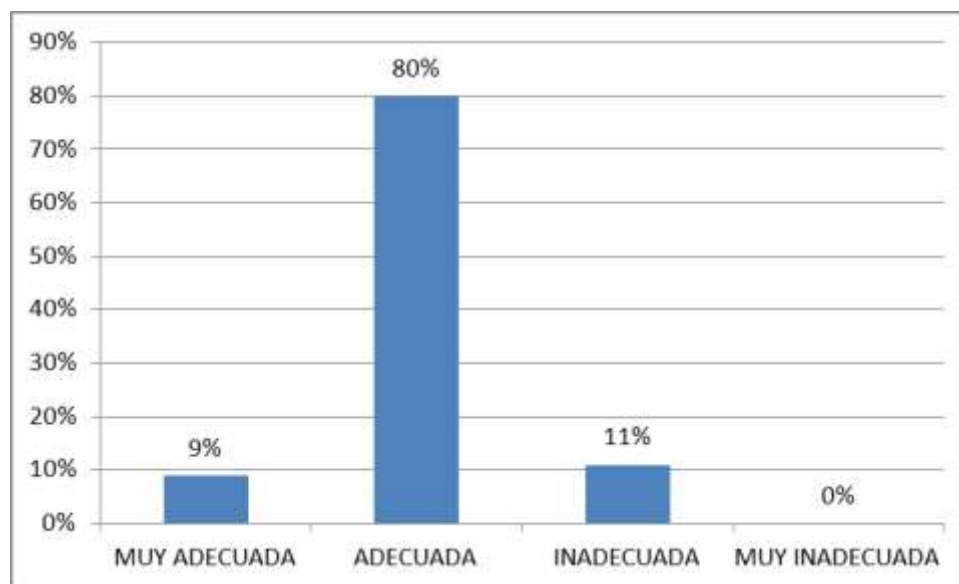
Así, el siguiente Cuadro y gráfica N° 16 permite resaltar las preferencias particulares de los entrevistados de cómo aprecian los diversos niveles de cultura organizacional, distinguiendo que hay variables que expresan un sentido positivo o favorable, en tanto que hay otro conjunto de variables redactadas con un sentido negativo o defecto. Así, por aceptación mayoritaria comparada, se elige a cada nivel de cultura organizacional de cada entrevistado:

CUADRO N° 16 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

NIVELES	APRECIACIÓN CON SENTIDO POSITIVO		APRECIACIÓN CON SENTIDO NEGATIVO		TOTALES	
	f	%	f	%	f	%
CULTURA MUY ADECUADA	5	10%	4	8%	9	9%
CULTURA ADECUADA	43	86%	37	74%	80	80%
CULTURA INADECUADA	2	4%	9	18%	11	11%
CULTURA MUY INADECUADA	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	50	100%	50	100%	100	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 16 APRECIACIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Sumarizando las items con sentido positivo y sentido negativo, tenemos que:

- El nivel de cultura organizacional mayormente elegido es el de “cultura adecuada” con un 80%.
- En segundo lugar tenemos al nivel de “cultura inadecuada” con un 11%.
- En tercer lugar está el nivel de cultura organizacional “cultura muy adecuada” con un 9%.
- Por tanto, en la institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa existe un buen nivel de cultura organizacional.

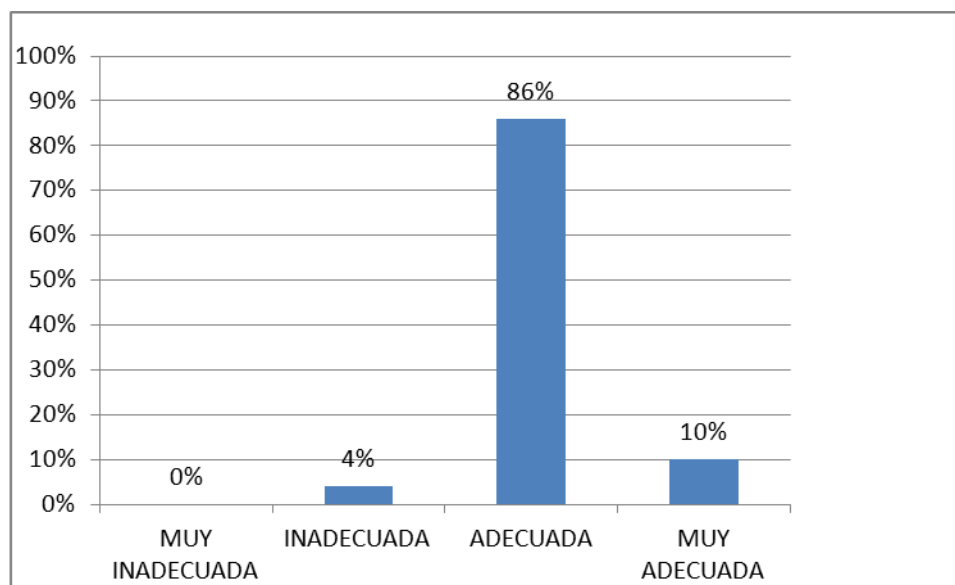
Sin embargo, he creído necesario exponer analíticamente los resultados particulares de las items tanto con sentido positivo como negativo.

CUADRO N° 17 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS RESPUESTAS CON SENTIDO POSITIVO

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	X	f	%
1. CULTURA MUY INADECUADA: 17 A 34	1	0	0%
2. CULTURA INADECUADA: 35 A 51	2	2	4%
3. CULTURA ADECUADA: 52 A 68	3	43	86%
4. CULTURA MUY ADECUADA: 69 A 85	4	5	10%
TOTAL		50	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 17 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS RESPUESTAS CON SENTIDO POSITIVO



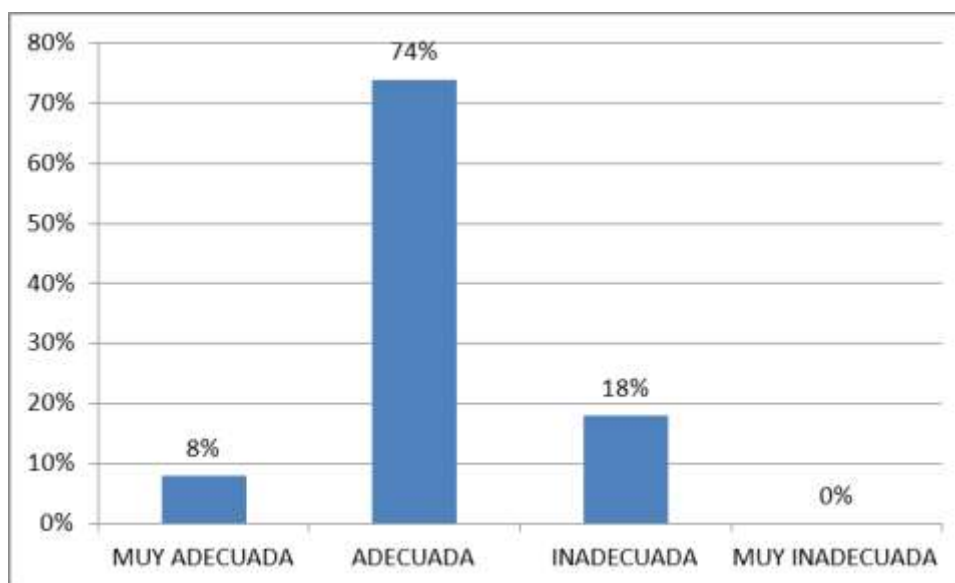
Así, el cuadro y gráfica N° 17 consigna 17 ítems con sentido positivo, se observa que el 10% de las personas entrevistadas consideran que hay una cultura organizacional muy adecuada; el 86% considera que sólo es adecuada. En cambio, el 4% la califica como inadecuada y ningún entrevistado considera que muy inadecuada.

CUADRO N° 18 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS RESPUESTAS CON SENTIDO NEGATIVO

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL		X	f	%
1. CULTURA MUY ADECUADA:	19 A 37	1	4	8%
2. CULTURA ADECUADA:	38 A 57	2	37	74%
3. CULTURA INADECUADA:	58 A 76	3	9	18%
4. CULTURA MUY INADECUADA:	77 A 95	4	0	0%
TOTAL			50	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 18 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS RESPUESTAS CON SENTIDO NEGATIVO



El Cuadro y gráfica N° 18 consigna 19 ítems con sentido negativo (o que resaltan un defecto), se observa que el 8% de las personas entrevistadas consideran que hay una cultura organizacional muy adecuada; y el 74% considera que sólo es adecuada. En cambio, el 18% la califica como inadecuada y ningún entrevistado considera que muy inadecuada.

Ahora bien, si ya se ha precisado la apreciación de cultura organizacional a nivel colectivo, también resulta interesante averiguar si esta apreciación es

común sin diferencias significativas desde el punto de vista sexual, cargo laboral, edad, tiempo de servicios y estado civil.

Por este motivo, a continuación, se exponen los resultados sobre cultura organizacional por las diferentes categorías, como son: cultura organizacional/sexo, cultura organizacional/área de trabajo, cultura organizacional/edad, cultura organizacional /tiempo de servicios, y, cultura organizacional /estado civil.

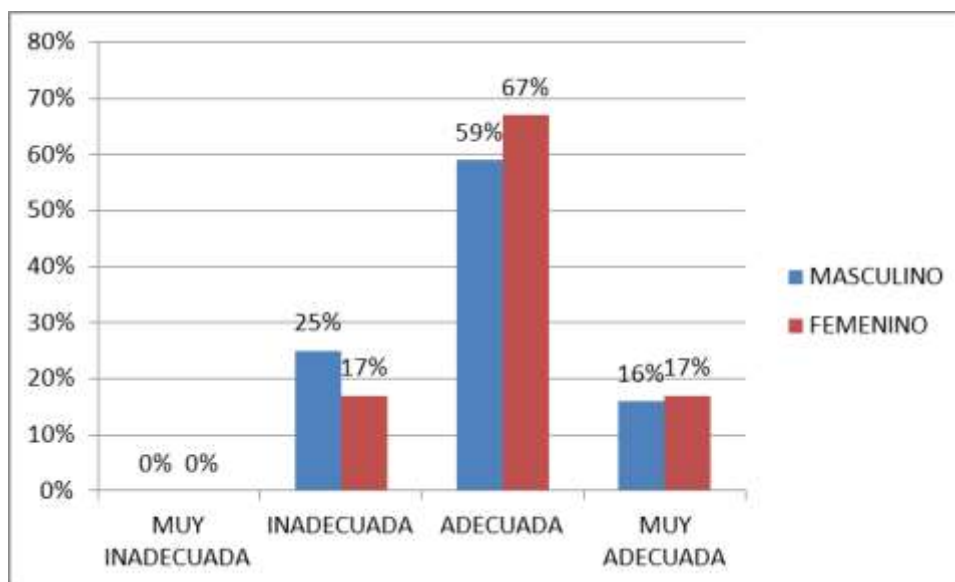


CUADRO N° 19 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR SEXO

CULTURA ORGANIZACIONAL	X	fo MAS CULINO	%	fo FEME NINO	%	TOTAL	%	fe MASCULI NO	fe FEMENI NO	TO TAL
1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0
2. CULTURA INADECUADA	2	8	25%	3	17%	11	22%	7	4	11
3. CULTURA ADECUADA	3	19	59%	12	66%	31	62%	20	11	31
4. CULTURA MUY ADECUADA	4	5	16%	3	17%	8	16%	5	3	8
TOTAL		32	100%	18	100%	50	100%	32	18	50

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 19 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR SEXO



En primer lugar observemos el siguiente cuadro y gráfica N° 19 sobre la opinión de niveles de cultura organizacional considerando el sexo de los encuestados:

Se aprecia que por el lado de los varones, el 59% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 25% inadecuado, el 16% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada; y, por el lado de las mujeres, el 67% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, un 17% inadecuado, otro 17% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y el sexo de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 0.4702 es menor al chi cuadrado de tablas: 7.8147. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y el sexo de los encuestados y se rechaza la hipótesis alternativa de que si existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y el sexo de los encuestados.

Por tanto, en la I. E. Don Bosco de Arequipa, el nivel de cultura organizacional adecuado es aceptado sin opinión discriminatoria por el sexo de los trabajadores.

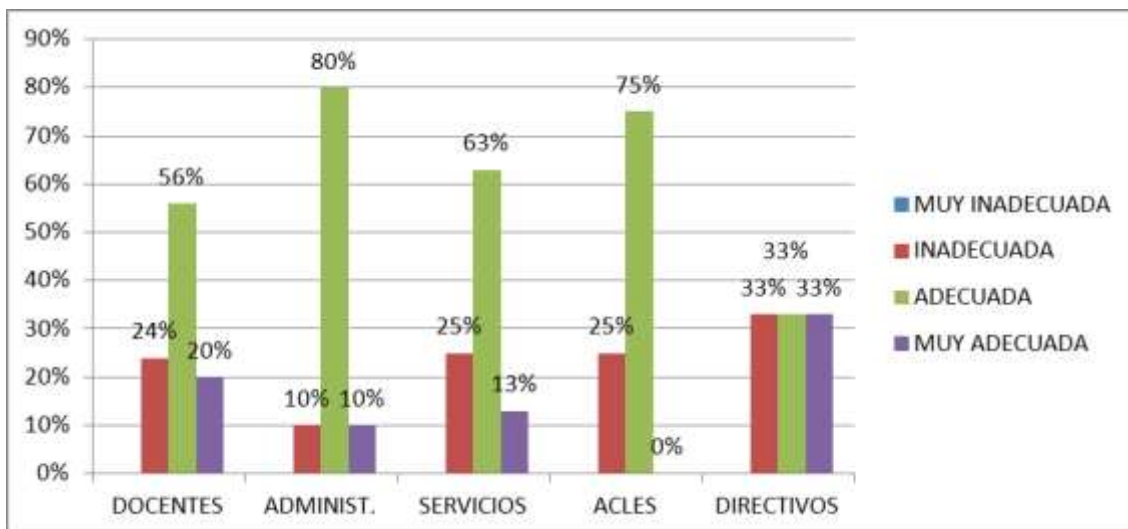


CUADRO N° 20 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR PUESTO DE TRABAJO

NIVELES	X	fo DOC	%	fo ADM	%	fo SERV	%	fo ACLES	%	fo DIREC	%
1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
2. CULTURA INADECUADA	2	6	24%	1	10%	2	25%	1	25%	1	33.3%
3. CULTURA ADECUADA	3	14	56%	8	80%	5	63%	3	75%	1	33.3%
4. CULTURA MUY ADECUADA	4	5	20%	1	10%	1	12%	0	0%	1	33.3%
TOTAL		25	100%	10	100%	8	100%	4	100%	3	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 20 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR PUESTO DE TRABAJO



En el siguiente cuadro y gráfica N° 20 sobre opinión del nivel de cultura organizacional considerando la categoría laboral de los encuestados:

Se aprecia que entre los docentes, el 56% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 24% inadecuado, el 20% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

entre los administrativos, el 80% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 10% inadecuado, el 10% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

Entre el personal de servicios, el 63% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 25% inadecuado, el 13% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada

En cuanto al personal de acles, el 75% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 25% inadecuado, y nadie la califica como muy inadecuada y muy adecuada.

en cuanto al directivo, un 35% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, otro 33% inadecuado, otro 33% muy adecuad y nadie la califica como muy adecuada.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y categoría laboral de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 3.8386 es menor al chi cuadrado de tablas: 21.0261. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y la categoría laboral de los encuestados y se rechaza la hipótesis alternativa de que si existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y categoría laboral de los encuestados.

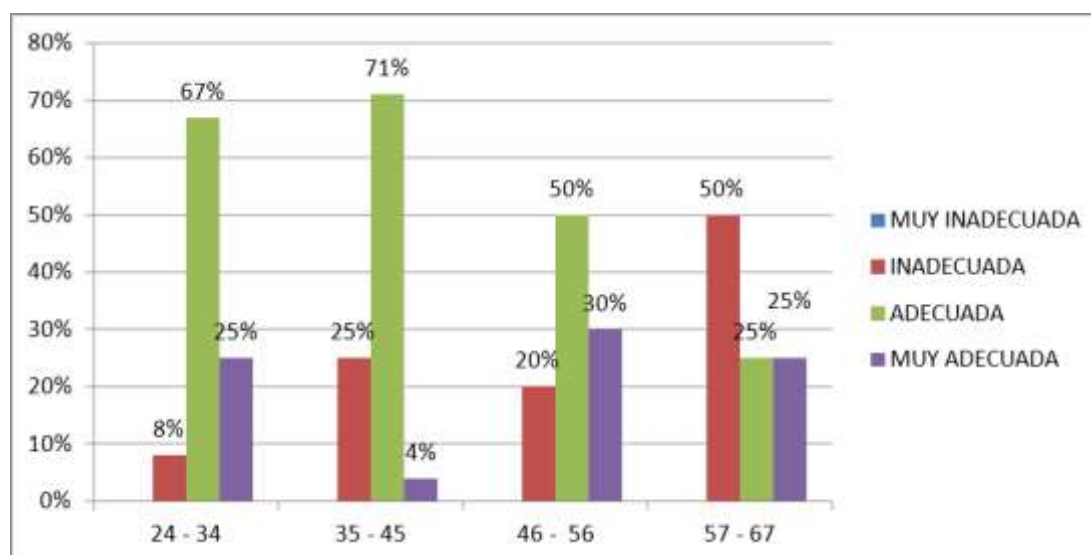
Por tanto, en la I. E. Don Bosco de Arequipa, el nivel de cultura organizacional adecuado es aceptado sin opinión discriminatoria por la categoría laboral del personal encuestado.

CUADRO N° 21 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EDAD

NIVELES	X	fo 24-34	%	fo 35-45	%	fo 46-56	%	fo 57-67	%
1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. CULTURA INADECUADA	2	1	8%	6	25%	2	20%	2	50%
3. CULTURA ADECUADA	3	8	67%	17	71%	5	50%	1	25%
4. CULTURA MUY ADECUADA	4	3	25%	1	4%	3	30%	1	25%
TOTAL		12	100%	24	100%	10	100%	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 21 OPINIÓN SOBRE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EDAD



En el siguiente cuadro y gráfica N° 21 sobre opinión del nivel de cultura organizacional considerando la edad de los encuestados:

Se aprecia que entre el personal comprendido de 24 a 34 años de edad, el 67% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 8% inadecuado, el 25% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada. El personal comprendido de 35 a 45 años de edad, el 71% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 25% inadecuado, el 4% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

entre el personal comprendido de 46 a 56 años de edad, el 50% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 20% inadecuado, el 30% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

entre el personal comprendido de 57 a 67 años de edad, el 25% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 50% inadecuado, el 25% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

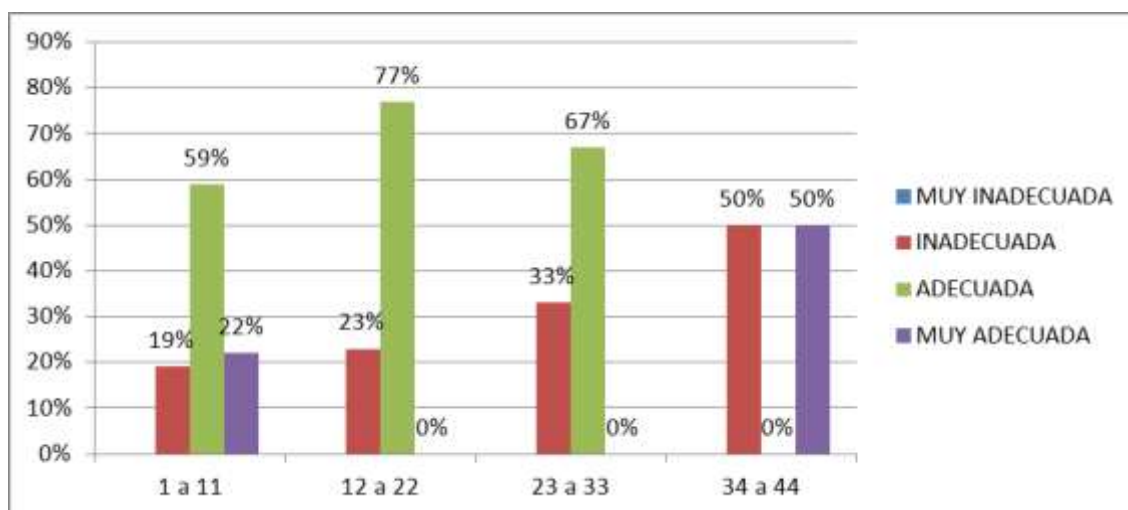
Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y la edad de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 8.1557 es menor al chi cuadrado de tablas: 16.9190. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y la edad de los encuestados y se rechaza la hipótesis alternativa de que si existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y la edad de los encuestados. por tanto, en la IE Salesiano Don Bosco de Arequipa, el nivel de cultura organizacional adecuado es aceptado sin opinión discriminatoria por la edad del personal encuestado.

**CUADRO N° 22 OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR
TIEMPO DE SERVICIOS**

NIVELES	X	fo 1-11	%	fo 12-22	%	fo 23-33	%	fo 34- 44	%	TOTAL	%
1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. CULTURA INADECUADA	2	6	19%	3	23%	1	33%	1	50%	11	22%
3. CULTURA ADECUADA	3	19	59%	10	77%	2	67%	0	0%	31	62%
4. CULTURA MUY ADECUADA	4	7	22%	0	0%	0	0%	1	50%	8	16%
TOTAL		32	100%	13	100%	3	100%	2	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 22 OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR
TIEMPO DE SERVICIOS**



En el siguiente cuadro y gráfica N° 22 sobre opinión del nivel de cultura organizacional considerando el tiempo de servicios de los encuestados:

Se aprecia que entre el personal comprendido de 01 a 11 años de tiempo de servicios, el 59% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 19% inadecuado, el 22% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

entre el personal comprendido de 12 a 22 años de tiempo de servicios, el 77% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 23% inadecuado, y nadie la califica como muy inadecuada y muy adecuada.

entre el personal comprendido de 23 a 33 años de tiempo de servicios, el 67% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 33% inadecuado, y nadie la califica como muy inadecuada y muy adecuada.

entre el personal comprendido de 34 a 44 años de tiempo de servicios, el 50% considera que el nivel de cultura organizacional es muy adecuado, otro 50% inadecuado, y nadie la califica como muy inadecuada y adecuada.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y el tiempo de servicios de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 7.4967 es menor al chi cuadrado de tablas: 16.9190. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y tiempo de servicios de los encuestados y se rechaza la hipótesis alternativa de que si existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y tiempo de servicios de los encuestados.

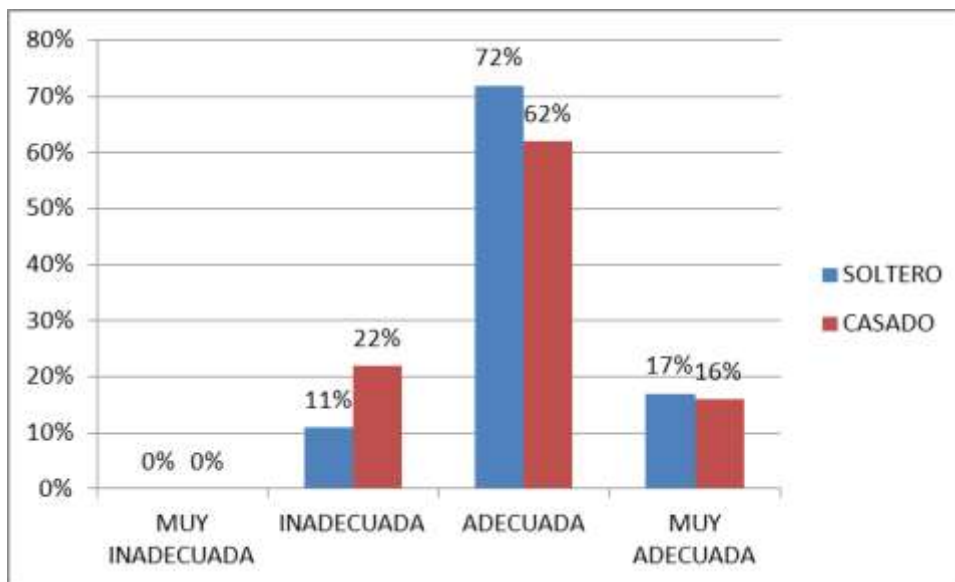
Por tanto, en la I. E. Don Bosco de Arequipa, el nivel de cultura organizacional adecuado es aceptado sin opinión discriminatoria por el tiempo de servicios del personal encuestado.

**CUADRO N° 23 OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR
ESTADO CIVIL**

NIVELES	x	fo SOLTERO	%	fo CASADO	%	fo TOTAL	%	fe SOLTERO	fe CASADO	TOTAL
1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0
2. CULTURA INADECUADA	2	2	11%	9	28%	11	22%	4	7	11
3. CULTURA ADECUADA	3	13	72%	18	56%	31	62%	11	20	31
4. CULTURA MUY ADECUADA	4	3	17%	5	16%	8	16%	3	5	8
TOTAL		18	100%	32	100%	50	100%	18	32	50

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 23 OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR
ESTADO CIVIL**



En el siguiente cuadro y gráfica N° 23 sobre opinión del nivel de cultura organizacional considerando el estado civil de los encuestados:

Se aprecia que por el lado de los solteros, el 72% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 11% inadecuado, el 17% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

Por el lado de los casados, el 56% considera que el nivel de cultura organizacional es adecuado, el 28% inadecuado, el 16% muy adecuado y nadie la califica como muy inadecuada.

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la no dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y estado civil de los encuestados”, se observa que el chi cuadrado calculado: 1.9976 es menor al chi cuadrado de tablas: 7.8147. Por consiguiente se acepta a la hipótesis nula de que no existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y estado civil de los encuestados y se rechaza la hipótesis alternativa de que si existe dependencia cualitativa entre el nivel de cultura organizacional y estado civil de los encuestados.

Por tanto, en la IE Don Bosco de Arequipa, el nivel de cultura organizacional adecuado es aceptado sin opinión discriminatoria por el estado civil de los trabajadores.



1.4 RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA

Respondiendo al objetivo de la investigación ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa? Podemos explicar los resultados de acuerdo a la siguiente información que se ha encontrado.

Considerando que en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa el liderazgo predominante es el democrático (94%) y que tipifica al líder como un sujeto introducido en un grupo, tal como plantea Kurt Lewin; intromisión, que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo. En tanto el líder no hace la tarea sino que "favorece" que el grupo pueda asumirla, se podría deducir que el líder en realidad cumple funciones de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar. También queda especificado que en esta institución ningún integrante tiene un estilo de liderazgo autoritario (0%), caracterizado por ser quien asume todas las decisiones en forma arbitraria y sin participación ya que considera que solamente él es el único competente y capaz de tomar decisiones importantes, haciendo sentir a sus subalternos incapaces de guiarse a sí mismos y que sólo le deben obediencia y adhesión a sus decisiones. De igual modo, queda especificado la débil presencia del estilo de liderazgo liberal, con solo 6%, lo que significa que en este tipo de liderazgo no existe toma de decisiones y por tanto delega en sus subalternos la autoridad, esperando que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, y por lo mismo el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio (Líder liberal o de rienda suelta: laissez faire, laissez passer, o, dejar hacer dejar pasar) y que otorga a sus subordinados independencia operativa, y por lo mismo, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Frente a esta tipología de liderazgo, tenemos que relacionar a la par con el nivel de cultura organizacional que se da en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco, una cultura organizacional significativamente adecuada (89%) y que cumple varias funciones: En primer lugar, cumple la función de definir los límites; Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Sólo el 11% considera que el nivel de cultura organizacional es inadecuado y nadie (0%) considera que muy inadecuado.

Por consiguiente, cabe preguntarse: ¿Qué tipo de relación correlativa se da entre los estilos de liderazgo y los niveles de cultura organizacional: directa o inversa o imprecisa?.

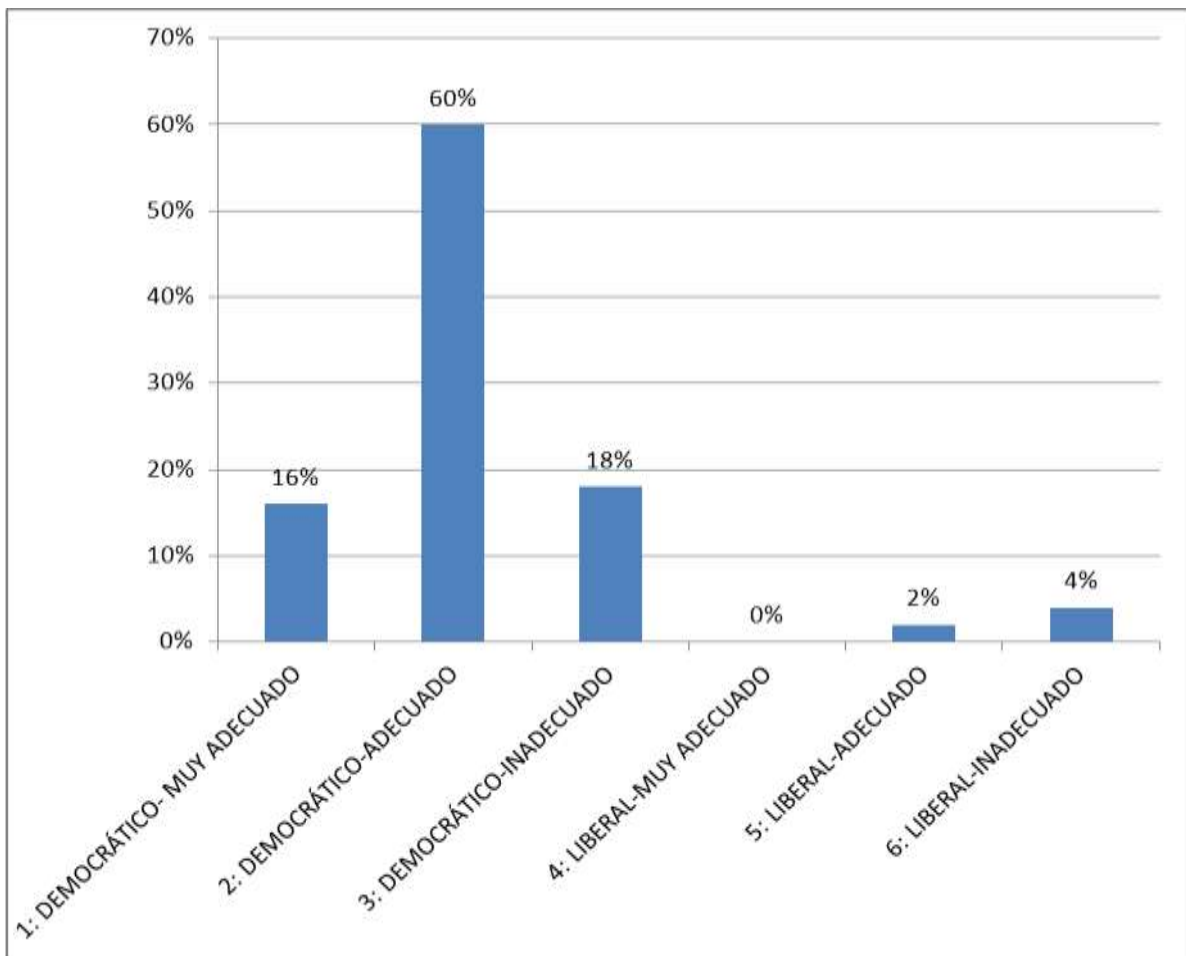
Veamos su análisis estadístico comparativo a fin de extraer conclusiones específicas:

CUADRO N° 24 RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR ENCUESTADOS

RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	X	fo	% f	F (a --> z)	% F	F (z --> a)	% F	fe	(fo-fe) ² /fe
1: DEMOCRÁTICO- MUY ADECUADO	1	8	16%	8	16%	50	100%	8.333333333	0.013333333
2: DEMOCRÁTICO-ADECUADO	2	30	60%	38	76%	42	84%	8.333333333	56.33333333
3: DEMOCRÁTICO-INADECUADO	3	9	18%	47	94%	12	24%	8.333333333	0.053333333
4: LIBERAL-MUY ADECUADO	4	0	0%	47	94%	3	6%	8.333333333	8.333333333
5: LIBERAL-ADECUADO	5	1	2%	48	96%	3	6%	8.333333333	6.453333333
6: LIBERAL-INADECUADO	6	2	4%	50	100%	2	4%	8.333333333	4.813333333
		50	100%					50	76.0000
									chi² calculada
		Nº de clases ajustado: K-1		Nº de parámetros estimados		gl	α	chi ² tablas	
		5		0		5	0.05	11.070498	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 24 RELACIÓN CUALITATIVA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR ENCUESTADOS



En el siguiente cuadro y gráfica N° 24 presenta la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional por encuestados.

- 1) Solo 8 encuestados se identifican con liderazgo democrático- cultura organizacional muy adecuada, representando sólo el 16% del total.
- 2) La mayor parte de personas, 30 de los encuestados, se identifican con la liderazgo democrático- cultura organizacional adecuada, representando un significativo 60% del total.
- 3) Solo 9 encuestados se identifican con liderazgo democrático- cultura organizacional inadecuada, representando sólo el 18% del total.
- 4) Nadie (0%) se identifica con liderazgo liberal- cultura organizacional muy adecuada.

- 5) Solo 1 encuestado se identifica con liderazgo liberal- cultura organizacional adecuada, representando sólo el 2% del total, y,
- 6) Solo 2 encuestado se identifica con liderazgo liberal- cultura organizacional inadecuada, representando sólo el 4% del total.

Por consiguiente, en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa la relación liderazgo democrático - cultura organizacional es la más predominante y con la cual se identifican la mayor parte de su personal.

Si observamos los acumulados de frecuencias: $F(a \Rightarrow z)$, vemos que liderazgo democrático - cultura organizacional muy adecuada (16%) y liderazgo democrático - cultura organizacional adecuada (60%) representan el 76%, y por lo mismo las demás representan solo el 24%.

Por lo mismo, se refuerza la conclusión de que el personal se identifica con un estilo de liderazgo democrático y una cultura organizacional adecuada.

Finalmente, la técnica chi cuadrado sobre “la bondad de ajuste de una distribución uniforme de un conjunto de datos” nos permite establecer, estadísticamente, si, la distribución de la relación: democrático - muy adecuado, democrático -adecuado, democrático - inadecuado, liberal - muy adecuado, liberal - adecuado, se distribuyen uniformemente o que poseen similar comportamiento (sea en número o en porcentaje).

Aplicando la prueba de chi cuadrado sobre “la distribución uniforme de los valores de la relación”, se observa que el chi cuadrado calculado: 76.0000 es mayor al chi cuadrado de tablas: 11.070498 Por consiguiente se rechaza a la hipótesis nula de que los valores de la relación “se distribuyen uniformemente o son iguales” y se acepta la hipótesis alternativa de que los valores “no se distribuyen uniformemente o que estadísticamente tienen diferencias significativas”.

Por tanto, como no hay una distribución uniforme de la relación, y estilo de liderazgo democrático - cultura organizacional adecuada es la que posee mayor porcentaje de aceptación (60%), diferenciándose significativamente de las demás, ya que la otra relación que le siguen: liderazgo democrático-cultura organizacional muy adecuada (16%), y la relación liderazgo democrático-

cultura organizacional inadecuada (18%), son menores a ella, permite concluir que, en la IE Salesiano Don Bosco de Arequipa, el estilo de liderazgo democrático y el nivel de cultura organizacional adecuada es la más predominante.

Finalmente, si sumamos las relaciones estilo de liderazgo democrático - cultura organizacional adecuada (60%) y liderazgo democrático - cultura organizacional muy adecuada (16%), observamos que representan al 76% de los encuestados; y, a su vez, si sumamos las categorías mixtas liderazgo democrático- cultura organizacional inadecuada (18%), liderazgo liberal- cultura organizacional muy adecuada (0%), liderazgo liberal - cultura organizacional adecuada (2%), liderazgo liberal - cultura organizacional inadecuada (4%), éstas representan tan solo al 24% de los encuestados.

Por consiguiente existe una relación directamente proporcional o correlación cualitativa positiva entre Estilo de liderazgo Democrático y Cultura Organizacional Adecuada ya que no hay proporciones caóticas, toda vez que la mayoría de encuestados tienen bien definida su posición al respecto.

1.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa tenemos como resultado que la mayoría de los integrantes son partidarios del estilo democrático ya que 47 miembros de la Institución son democráticos (94%), sólo 3 miembros son liberales (6%) y ninguno apuesta por el liderazgo autoritario. Esto significa la riqueza centenaria de la Institución educativa 114 años de presencia en Arequipa y que a través de los años sigue formando a los jóvenes bajo el amparo de María Auxiliadora y el modelo educativo del sistema preventivo (Razón, religión y amor) y el lema “Buenos cristianos y honrados ciudadanos” y que a su vez esta forma de educar produce en las personas sentido de identidad y una manera de trabajar desde la corresponsabilidad. Por tanto el estilo de liderazgo democrático es el resultado de una gestión compartida y una manera de trabajar con mentalidad proyectual.

El nivel de cultura organizacional mayormente elegido es el de “cultura adecuada” con un 80%. En segundo lugar tenemos al nivel de “cultura inadecuada” con un 11%. En tercer lugar está el nivel de cultura organizacional “cultura muy adecuada” con un 9%. Estos porcentajes significan el proceso de desarrollo y madurez de los integrantes de la Institución educativa y la calidad humana de los integrantes que se identifican con los valores institucionales y adoptan una postura vivencial de los valores salesianos. Este resultado nos permite diferenciarnos de otras instituciones educativas por la calidad de personas que la integran y sobre todo por la vivencia de los valores salesianos como respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad. Esta vivencia se

sustenta obviamente en la confluencia y el testimonio de los valores de la fe cristiana que son la base y fundamento de nuestra identidad salesiana.

“Desde la hora de nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar”. Es así que en toda organización existen personas que guían, lideran, orientan a las personas. Esta forma de liderar a su vez puede caracterizarse por un estilo o modo que Kurt denomina estilos de liderazgo. Según esta aportación se ha encontrado en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco el estilo de liderazgo democrático en alto grado de porcentaje lo cual indica que las personas que laboran en esta institución prefieren un estilo participativo.

Muchos se preguntan si el líder nace o se hace, a este interrogante responde el marco teórico del liderazgo desde la función que realiza el líder. En este sentido todos podemos ser líderes y caracterizarnos según el modo o estilo que adoptemos. Cabe mencionar sin embargo que para ejercer el liderazgo debemos tener algunas características propias por las cuales podemos distinguarnos de los demás y optar por un estilo.

Con todo ello apoyamos la tesis de Kurt Lewin que presenta tres estilos de liderazgo y se afirma la conveniencia del estilo de liderazgo democrático. El líder democrático: Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

En la IE Salesiano Don Bosco se practica el estilo de liderazgo democrático por el grado de unidades de estudio que prefieren un estilo participativo. En

Salesiano Don Bosco se percibe como virtudes que un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte (96 %), y es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la Institución (94 %). Y rechaza en un 94 % que el personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado y con un 84 % que los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo.

En este sentido el estilo de liderazgo democrático hace que una organización se distinga sobresaliendo en aspectos como simpatía: Inclinación afectiva y amistosa entre personas, generalmente espontánea y mutua. Comunicación: Comunicar significa poner en común e implica compartir. Nivel de satisfacción: es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de satisfacción para un individuo. La satisfacción: dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. Iniciativa: es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo. Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. Solución de problemas: Es la búsqueda sistemática de la fuente de un problema que puede ser solucionada.

Por otro lado investigaciones recientes establecen que existen características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional. El autor de la tesis Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, en el año 2007, García Castro Raúl Alberto afirma que la cultura organizacional es inadecuada por parte de profesores de las instituciones de gestión estatal. Sin embargo en esta investigación se ha encontrado un nivel de cultura organizacional adecuada. Esto indica que la cultura organizacional varía de una gestión a otra. Las razones de esta diferencia se encuentran sin duda en la falta de identificación de los miembros. Muchas veces el personal de las instituciones públicas no siempre se identifican con su trabajo, por el contrario en las instituciones educativas particulares o en convenio como la institución Salesiano Don Bosco existe una cultura organizacional adecuada. Con esto se afirma la teoría de que la cultura organizacional es la personalidad de la organización y un conjunto de valores y creencias compartidos.

Resalta a vista aspectos a tener en cuenta como no favorables en la IE Salesiano Don Bosco como son: los incentivos son distribuidos según las acciones destacables y la dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación. Y los que salen como los más favorables son: nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión y nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo. Es así que a raíz de estas actitudes se plantea la propuesta final.

Siempre será un desafío para las organizaciones que sus integrantes tengan altos grados de identificación con los valores institucionales. Es importante considerar sobre todo los siguientes indicadores: La identidad de los miembros es el grado en que el personal se identifica con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales. Énfasis en el equipo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos y no a personas. El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización. Los criterios para recompensar: el grado en que se distribuyen, las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento. Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas. Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la Institución Educativa “Salesiano Don Bosco” de Arequipa existe un estilo de liderazgo predominante que es el liderazgo democrático. De los 50 integrantes, cuarenta y siete optan por el estilo democrático.

SEGUNDA: El nivel de cultura organizacional predominante en la Institución Educativa “Salesiano Don Bosco” de Arequipa es el nivel de cultura organizacional adecuado. De los 50 integrantes, 43 encuestados consideran que el nivel es adecuado, en tanto que 5 encuestados lo consideran muy adecuado, 2 personas consideran que inadecuado. Esto implica que la mayoría de los integrantes de la Institución Educativa, es decir, 48 personas consideran que existe un buen nivel de cultura organizacional.

TERCERA: En relación estilo de liderazgo democrático-cultura organizacional adecuada y liderazgo democrático-cultura organizacional muy adecuada representan al 76% de los encuestados y las demás combinaciones liderazgo democrático-cultura organizacional inadecuada, liderazgo liberal- cultura organizacional muy adecuada, liderazgo liberal-cultura organizacional adecuada, liderazgo liberal- cultura organizacional inadecuada, representan al 24% de los encuestados, se demuestra una relación cualitativa positiva entre Estilo de liderazgo democrático y cultura organizacional adecuada.

CUARTA: A la luz de los resultados obtenidos se acepta la hipótesis, porque los estilos de liderazgo y cultura organizacional guardan relación. Con respecto a la relación de los variables estilos de liderazgo y cultura organizacional se establece que en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa el modelo interactivo liderazgo-cultura organizacional predominante es el de liderazgo democrático y nivel de cultura organizacional adecuada. Finalmente la hipótesis de investigación es aprobada.



SUGERENCIAS

1. Se sugiere que en las próximas investigaciones se considere los estilos de liderazgo que se sustentan en el estilo de liderazgo democrático. También profundizar aspectos relaciones con liderazgo transformacional. Esta propuesta ayudará a mejorar el nivel de cultura organizacional y ayudará a los miembros de la institución a lograr sus metas personales y profesionales, y a vivir los valores propios de la institución.
2. En las próximas investigaciones en vistas de tener mayor resultado comparativo aplicar los instrumentos de investigación a muestras y poblacionales de diferentes instituciones. Este tipo de investigación ayudará a comparar los estilos de liderazgo y cultura organizacional en diversas situaciones.
3. Asimismo se sugiere profundizar los temas de liderazgo en toda institución pues ayuda a crear culturas organizacionales. Y en este sentido es importante que los directivos moldeen las conductas que quieren inculcar en su personal. Se sugiere aplicar las estrategias del modelo coaching en las organizaciones que tienen visión y misión atrayentes. Y sobre todo en instituciones donde el estilo de liderazgo democrático esta asumido por los integrantes como algo fundamental.
4. Los estilos de liderazgo y cultura organizacional son temas relevantes y actuales y requieren ser aplicado en distintos niveles organizacionales. Se recomienda finalmente trabajar estas variables en instituciones públicas y privadas.

PROPUESTA

1. DENOMINACIÓN

Programa de gestión del liderazgo participativo a través de comunidades de aprendizaje para el logro de una cultura organizacional muy adecuada en la Institución Educativa.

2. PRESENTACIÓN

Dado que existe un estilo de liderazgo democrático el cual representa una oportunidad para incrementar el nivel de cultura organizacional se presenta este programa denominado gestión del liderazgo participativo a través de comunidades de aprendizaje donde todos los miembros se involucran directamente en la gestión de la Institución a través de planes de trabajo, organización, ejecución y evaluación de actividades y programas durante el año escolar. Todo este programa beneficiará a la totalidad de la organización y se incrementará una cultura organizacional muy adecuada. Este programa redundará en beneficio de los directivos, personal docente, administrativos, personal de acles y de servicios generales.

Se sabe que cuando el personal interviene en las decisiones en las organizaciones considera como algo suyo y se identifica con los valores de la institución. En este sentido es necesario alcanzar propuestas a las Instituciones Educativas a fin de involucrar a todo el personal en los procesos de gestión a través de equipos de participación.

3. FUNDAMENTACIÓN

El programa de gestión del liderazgo participativo a través de comunidades de aprendizaje para el logro de una cultura organizacional muy adecuada en la Institución Educativa es una respuesta a la realidad de la IE Salesiano Don Bosco. Para gerenciar el cambio de cultura organizacional se debe hacer a nivel de las conductas y poco a poco. En la medida en que se demuestre que las nuevas conductas traen consecuencias positivas, éstas se convertirán en creencias e irán creando cultura. Para cambiar las creencias, debemos hacer que las personas asuman las nuevas conductas y que vean el éxito que estas generan. Sólo así se convertirán en creencias que a su vez influenciarán futuras conductas, generando una nueva cultura (David Fischman, 2009).

Para que la nueva cultura funcione en la organización, se requiere que todas las prácticas de recursos humanos y las conductas del liderazgo de los gerentes y jefes estén alineadas con lo que se quiere lograr.

Como su nombre indica este programa busca incrementar la cultura organizacional de la Institución Salesiano Don Bosco de Arequipa. En este sentido convertirá a la Institución en una organización inteligente que constantemente aprende y alcanza sus objetivos.

Las comunidades de aprendizaje estarán organizados de las siguiente manera: Equipo de gestión integrado por los directivos, el quipo de avance curricular e investigaciones que tendrán a sus cargo el seguimiento curricular, búsqueda de acreditación y hacer investigaciones de las acciones y problemas internas, el equipo de tutoría y psicopedagogía se encarga de hacer seguimiento de los alumnos y atiende sus problemáticas y desafíos, el equipo de Pastoral se

encarga del estudio del carisma fundacional, el equipo de clima institucional de la integración del personal (Cumpleaños, paseos, fiestas, estímulos, etc), el equipo de recreación de aspectos deportivos y de animación interna, el equipo de marketing se encarga de dar a conocer a los medios locales las diferentes actividades que se realicen.

Para gerenciar el cambio de cultura organizacional se debe hacer a nivel de las conductas y poco a poco. En la medida en que se demuestre que las nuevas conductas traen consecuencias positivas, éstas se convertirán en creencias e irán creando cultura. Para cambiar las creencias, debemos hacer que las personas asuman las nuevas conductas y que vean el éxito que estas generan. Sólo así se convertirán en creencias que a su vez influenciarán futuras conductas, generando una nueva cultura.

Para que la nueva cultura entre en la organización, se requiere que todas las prácticas de recursos humanos y las conductas del liderazgo de los gerentes y jefes estén alineadas con lo que se quiere lograr.

4. OBJETIVOS

- Aplicar el programa de gestión del liderazgo participativo a través de comunidades de aprendizaje en persona Institución Educativa.
- Mejorar el nivel de la cultura organizacional en vistas de dar un mejor servicio a los estudiantes.
- Usar estrategias de trabajo grupal (equipos) que motiven a los miembros de la organización a dar lo mejor de si desde la vivencia de los valores fundacionales.

- Lograr de la institución una organización inteligente que aprende constantemente y se proyecta al futuro.
- Involucrar a todo el personal en la gestión de la Institución.

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta propuesta se aplicarán diferentes actividades y talleres de integración y formación de los equipos en donde el personal participará activamente y de forma sinérgica en la gestión de la organización, en la animación de los equipos y en el trabajo coordinado que ayudará al personal de la Institución a incrementar la Identidad de los miembros, énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, la integración en unidades, el control, invitación y aceptación al riesgo, los criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, orientación hacia los resultados, el enfoque hacia un sistema abierto, atención a los detalles, agresividad y estabilidad.

Este programa está dirigido a todo el personal de la Institución en función de los objetivos organizacionales. Se tiene claro que el estilo de liderazgo democrático es responsabilidad de todos y un desafío mejorar la cultura organizacional. Hablamos de una cultura organizacional muy adecuada cuando las características de la organización superan los estándares antes mencionados. Además se irá introduciendo poco a poco el tema de coaching como estrategia de gestión.

Las reuniones se desarrollarán de acuerdo a esta propuesta:

Momentos	Actividad	Tiempo
Antes de la implantación de la propuesta.	Reuniones de coordinación	Serán viernes a las 3: pm (2 ó 3 horas)
Durante la ejecución de la propuesta.	Reuniones de cada equipo. Reuniones con los coordinadores. Reuniones de asamblea. Reuniones de ejecución de tareas.	Las reuniones serán cada dos semanas en forma intercalada (2 a 3 horas).
Después de la aplicación.	Reunión de coordinadores. Reunión de directivos.	Al finalizar el año escolar (3 horas).

6. UNIDADES DE ESTUDIO

Esta propuesta se aplicará en la IE Salesiano Don Bosco de Arequipa ubicado en Calle San Pedro 218 – Cercado. Y las unidades de aplicación serán la totalidad del personal de la IE (Directivo, personal docente, administrativo, aules y servicios generales). En total serán 50 personas: 32 varones y 18 mujeres.

7. DATOS DE LA IE EDUCATIVA

- Dirección: Calle San Pedro 218 – Cercado
- Promotoría: Congregación Salesiana del Perú.
- Tipo de gestión: Gestión Mixta.

- Teléfono: 054 – 223280
- Fax: 054 – 246064
- Nivel: Secundaria de menores
- Sexo: Varones
- Característica: Polidocente completo
- Turno: Mañana
- Aniversario: 20 de octubre.
- Resolución de creación: R.M. N° 6224 17/08/51 y R.D. N° 0108 09/03/84
- E-mail: informes@salesianosaqp.edu.pe
- Web: www.salesianosaqp.edu.pe

8. EVALUACIÓN

Para verificar el proceso de desarrollo de este plan se realizará una evaluación mensual a través de las reuniones de coordinación con los representantes de cada equipo. Y al final del año se evaluará el plan en su conjunto.

9. VISIÓN

Sobre la base de la visión de la Institución Educativa Salesiana, cuya gestión promueve un liderazgo motivador y participativo y sinergia grupal y los cambios socioculturales, respondiendo a las demandas educativas, forjando como agentes de cambio los problemas que existen en su contexto; es que esta propuesta busca que el personal de la Institución incremente su nivel de cultura organizacional.

10. MISIÓN

Realizar las coordinaciones necesarias con la Dirección General y administración de la Institución Salesiana para contar con el apoyo en la ejecución de este programa de gestión del liderazgo participativo a través de comunidades de aprendizaje y de este modo aprender a crecer juntos promoviendo la Identidad de los miembros, énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, la integración en unidades, el control, invitación y aceptación al riesgo, los criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, orientación hacia los resultados, el enfoque hacia un sistema abierto, atención a los detalles, agresividad y estabilidad

11. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

Actividades	Indicadores	Cronograma
<p>1.- IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA ORGANIZACIONAL: Después de una reunión con los directivos se reflexiona sobre la importancia de mejorar la cultura organizacional y la implicación de todo el personal desde un enfoque de estilo de liderazgo participativo. Se decide que el personal participe en las decisiones a través de propuestas de intervención. Dichas actividades son de animación “animar gestionando y gestionar animando”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica la importancia de gestión del liderazgo participativo y la mejora de la cultura organizacional. - Elabora la propuesta de las comunidades de aprendizaje. - prioriza el Énfasis en el equipo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos y no a personas. - realiza la Invitación y aceptación al riesgo: el grado en que se fomentan que los empleados sean agresivos, innovadores y asuman riesgos 	<p>Primera semana de febrero</p>
<p>2. DETERMINACIÓN DE LOS EQUIPOS Y SUS FUNCIONES: Los Directivos se reúnen con</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia los resultados: el grado en que los gerentes enfocan su atención en los resultados, metas o efectos y no en las 	<p>Segunda semana de febrero</p>

<p>algunos representantes del personal para organizar los diferentes equipos y sus funciones. Las comunidades de aprendizaje se determinan en función de las necesidades de la organización.</p> <p>Se determinan los siguientes equipos: Salesianidad (Formación carismática), clima institucional (favorece la integración), equipo de gestión (organización y animación), avance curricular e investigaciones (acompañamiento y búsqueda de capacitación), recreación y deportes (recreación y campeonatos), tutoría (orientación personal), publicidad y marketing (proyección a la sociedad).</p>	<p>técnicas y procesos mediante las cuales logre obtener esos resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización. 	
<p>3.- ESCOGIENDO LOS INTEGRANTES DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE. En una reunión de integración de varios días se da a conocer los diferentes grupos y elabora la lista de los integrantes de los equipos o comunidades de aprendizaje. Cada integrante de la Institución decide afiliarse a los grupos a través de una elección escrita donde considera dos opciones. Luego se hace público y se va colocando en la lista oficial. En caso de no alcanzar el cupo se considera la segunda opción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora la lista de los integrantes de los equipos o comunidades de aprendizaje. - Adquiere identidad los miembros: el grado en que el personal se identifica con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales. - Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente su conflictos y críticas. 	<p>Segunda, tercera y cuarta semana de febrero</p>
<p>4.- ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO: Después de una reunión los nuevos integrantes reciben sus funciones básicas, eligen un coordinador y juntos elaboran su</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles. - La integración en unidades: el grado en que se fomenta que las unidades de organización 	<p>Cuarta semana de febrero</p>

<p>plan de trabajo anual.</p> <p>En el plan de trabajo consideran fundamenta su intervención, elaboran su diagnostico y las diferentes actividades. Diseñan sus objetivos en función de las necesidades de la organización.</p>	<p>funcionan de forma coordinada o interdependiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora su plan de trabajo y entrega al Director. 	
<p>5.- PRESENTACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO: Luego de la elaboración de los documentos de plan de trabajo cada equipo de comunidad de aprendizaje presenta sus actividades a la asamblea y de este modo se inicia la fase de aplicación de los planes de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consenso y apertura a los diferentes grupos equipos en vistas de un trabajo coordinado. - se logra la estabilidad: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en posición al crecimiento. 	<p>Segunda semana de marzo</p>
<p>6.- APLICACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO: Estos planes se ejecutan en forma coordinada y de manera sinérgica donde intervienen propuestas y actividades que involucran a todo el personal.</p> <p>Las intervenciones de las comunidades de aprendizaje exigen espacios y presupuestos que son cubiertas por la Institución. Las actividades significativas se dan a conocer a la sociedad y los medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. - Agresividad: grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales. - Búsqueda de nuevas formas de intervención. 	<p>Última semana de marzo</p>
<p>7.- EVALUACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE:</p> <p>Los coordinadores se reúnen con el equipo de gestión para evaluar el camino que se está haciendo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El control: el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados. 	<p>Mes de julio y diciembre</p>

<p>La primera reunión se realiza en le mes de julio y el otro a finales de diciembre.</p> <p>Por otro lado los coordinadores informan al equipo de gestión los resultados de sus trabajos.</p>		
<p>8. PREMIACIÓN Y PROYECCIÓN: Cada equipo de comunidad de aprendizaje se reúne para determinar a los miembros sobresalientes y sugerir al equipo de gestión el premio correspondiente. El informe escrito determina el incremento de sueldos y el otorgamiento de felicitación o resolución.</p>	<p>- Los criterios para recompensar: el grado en que se distribuyen, las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento.</p>	<p>Mes de diciembre y enero</p>

12. RECURSOS Y RESPONSABLES PARA DE LAS ACTIVIDADES:

Se trabajará bajo la responsabilidad del director y los coordinadores de cada comunidad de aprendizaje en vistas lograr mayor nivel de cultura organizacional en la Institución educativa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS
Implantación del modelo	Dirección de Estudios	Recursos institucionales.
Determinación de los objetivos y equipos.	Dirección, Dirección de Estudios y administración.	Recursos institucionales.
Elección de comunidades de aprendizaje.	Dirección de Estudios y coordinadores.	Recursos institucionales. Y
Elaboración de los planes de trabajo.	Coordinadores y los miembros de equipo.	Recursos institucionales.
Presentación de los planes	Dirección de Estudios y	Recursos

de trabajo.	asamblea del personal.	institucionales.
Aplicación de los planes de trabajo.	Coordinadores y miembros de equipo.	Recursos institucionales. Y cuotas y ayudas externas.
Premiación y proyección.	Dirección y administración.	Recursos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

1.- Fuentes bibliográficas

- BALDONI Jhon, (2008) *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*, McGraw Hill, México.
- BARONE Luis Rolando (2007) *Escuela para maestros*, Enciclopedia de pedagogía práctica, Editorial Grafos, España.
- BRUNET Luc, (2002) *El clima de trabajo en las organizaciones*, Editorial Trillas, México.
- BRUNET Luc, (2007) *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trillas, México.
- CHIAVENATO Adalberto, (1988) *Administración de recursos humanos*, Brinquedos Estrella S.A. Brasil.
- CHIAVENATO Adalberto, (2004) *Construcción de talentos* (Coaching & Mentoring), McGraw-Hill Interamericana Editores S.A Colombia.
- CHIAVENATO Adalberto, (2002) *Gestión del talento humano*, McGRAW-HILL interamericana S.A. Bogotá Colombia.
- DIEZ DE CASTRO Emilio Pablo, GARCÍA DEL JUNCO Julio, MARTIN JIMENEZ Francisca, FERIANEZ Rafael, (2004) *Administración y Dirección*, Mc Graw Hill, Colombia.
- DRUCKER, Peter F. (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- ECHEGARAY CANDIA Ronald, (2008) *Estilos de Liderazgo para directores*, Arte y Color, Arequipa, Perú.
- FISCHMAN David, (2000) *El espejo del líder*, Universidad Peruana de Ciencias (UPC), Lima.

- FISCHMAN David, (2009) *Cuando el liderazgo no es suficiente*, El Comercio y UPC, Lima.
- FLORES GARCÍA Rada, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima. Universidad del Pacífico.
- GONZALES MORALES (2004), *El giro cualitativo de la educación*, Colombia, Décima edición.
- GARCÍA CASTRO RAÚL ALBERTO, (2007) Tesis: *Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna*, UCSM.
- GARCÍA CORDOBA Y FLORES SANTILLAN (1999) "*Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva*". En *Adminístrate Hoy*.
- HERRERA HUAYHUA HILDA MARISOL, (2007) *Liderazgo directivo*, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- HODGETTS, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México, D.F. Ed. Mc Graw-Hill.
- KOONTZ HAROLD – WEIHRICH HEINZ (2004) *Administración una perspectiva global*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México.
- KRAMES Jeffrey A., (2008) *Los que saben los mejores CEOs, 7 excepcionales líderes y sus lecciones para transformar cualquier negocio*, McGraw Hill, México.
- MAXWELL Jhon C., (2005) *Líder de 360º, Desarrolle el líder que hay en usted*, Grupos Editorial Nelson, USA.
- RODRÍGUEZ PORRAS, José M^a (2001) *El factor humano en la empresa*, Ediciones Deusto S. A. Bilbao, Universidad Peruana de ciencias aplicadas y el comercio.

- ROBBINS, S.P. (1998) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed. Prentice Hill.
- ROBBINS P. STEPHEN, (2004) *Comportamiento organizacional*, Pearson educación S.A. México.
- SINGER Blair, (2007) *El ABC para crear un equipo de negocios exitoso*, Aguilar. México.
- VOPEL Kalus W., (2005) *Praxis de la Psicología positiva*, Editorial CCS, Madrid.
- WEXLEY, K.N. y Yukl, G.A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México. Compañía Editorial Continental S.A.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Ed. Mc Graw Hill

2. Fuentes hemerográficas

- Diario El Comercio, Lima 23 de setiembre del 2007.
- Diario El Comercio, Lima 14 de octubre del 2007.
- Enciclopedia de pedagogía práctica (Dirección de Luis Roberto Barone), Escuela para maestros, Grafos S.A. España 2007.
- Consejo Nacional de educación, Proyecto Educativo Nacional al 2021, Lima 2006.
- Diario El Comercio, Lima 09 de marzo del 2008.
- Diario El Comercio, Lima 21 de marzo del 2008.
- Diario El Comercio, Lima 08 de junio del 2008.
- Diario el Comercio, Sección empleos, Lima 14 de octubre del 2007.
- Diario El Comercio, Sección empleos, Lima 03 de agosto del 2008.

- Diario el Comercio, Lima 25 de noviembre del 2007.
- Diario el Comercio, Lima 13 de julio del 2008.
- Diario El Comercio, Sección empleos, Lima 17 de febrero del 2008.
- Diario El Comercio, Sección empleos: “Coaching para mejorar el desempeño”, Lima 23 de marzo del 2008.
- Diario El Comercio, Lima 02 de septiembre del 2007.
- El Comercio, Coaching para mejorar el desempeño, 23 de marzo del 2008, sección empleos.
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. “Liderazgo”, © 2006 Microsoft Corporation.

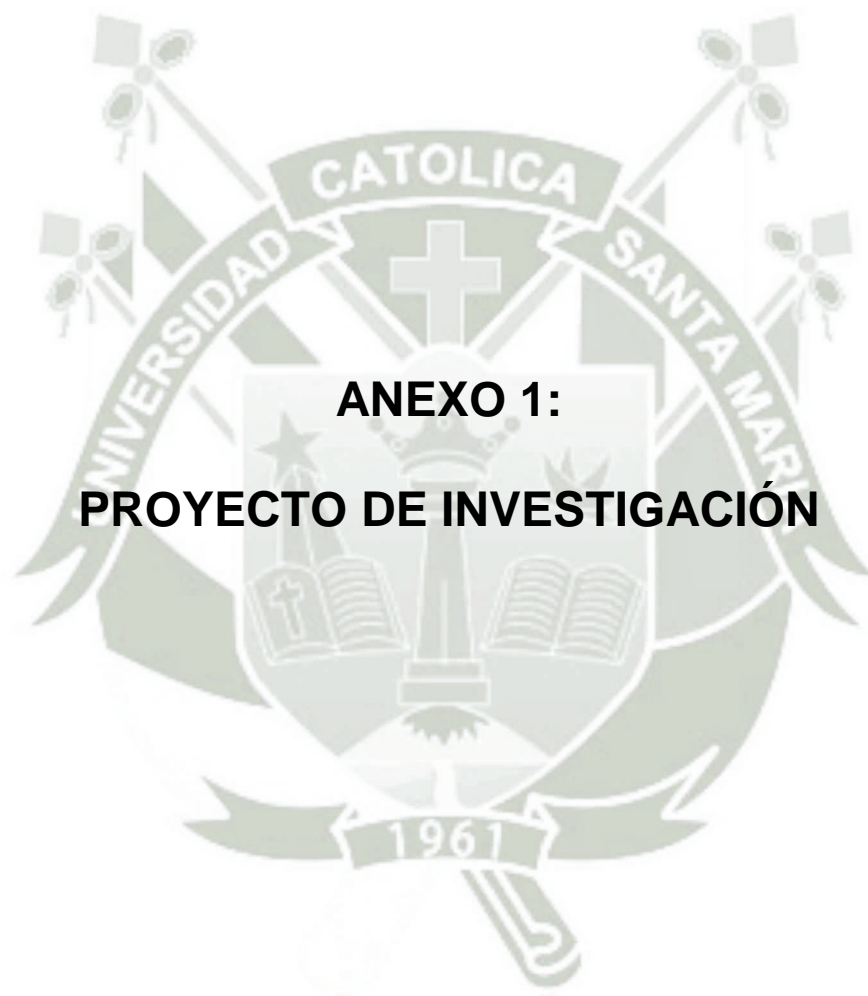
3. Fuentes electrónicas

- www.microsoft.com/spain/empresas/asesoria/tecnicas%entrenamiento.aspx, Microsoft Corporation, 2008.
- www.es.wikipedia.org/wiki/Coaching, Modificado el 18 agosto del 2008.
- www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml
- www.microsoft.com/spain/empresas/asesoria/tecnicas%entrenamiento.aspx
- www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml
- www.es.wikipedia.org/wiki/Coaching, Modificado el 18 agosto del 2008.
- www.microsoft.com/spain/empresas/asesoria/tecnicas%entrenamiento.aspx
x 2008

4. Fuentes videográficas:

- CORNEJO Miguel Ángel, Compromisos para ser líder. DVD 1.
- CORNEJO Luis Alfonso, (Experto motivador conductual de América Latina), Exitología. Instituto Americano de Motivación.
- CORNEJO Miguel Ángel, Cómo crear líderes y culturas corporativas de clase mundial.
- COVEY Stephen, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Ser proactivo.
- CRUZ Camilo, La Vaca, Taller del éxito. DVD 1 y 2
- MAXWELL Jhon C., Desarrolle los líderes que están alrededor de usted, “La clave del éxito se encuentra en la capacidad para elegir a otros satisfactoriamente, DVD 1 y 2.
- PIKE Pob, Cómo entrenar para el cambio, Estrategias para el desarrollo empresarial de equipos de alto rendimiento. DVD 1.
- TEA, Centro Cultural, Mentalidad triunfadora, psicología del triunfador. DVD 1.





UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO y
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALESIANO DON
BOSCO DE AREQUIPA 2009

**Proyecto de investigación
presentado por el Magíster:
RONALD ECHEGARAY CANDIA
para optar el Grado Académico de Doctor
en Educación**

AREQUIPA - PERÚ
2009

PREÁMBULO

El proceso de determinación del problema surgió a raíz de la actitud exploratoria como Director de Estudios en el centro de trabajo y de la observación directa en las actitudes del personal del Colegio Salesiano Don Bosco. Además de la lectura reflexiva acerca de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

El liderazgo hoy en día es un tema que sigue en el tapete de las decisiones de cualquier grupo de humanos que busca el bienestar colectivo. Sobre todo cuando vemos, en lo que respecta a las organizaciones modernas y su influencia en las aspiraciones, valores y creencias de las personas.

Por otra parte como criterio operativo de esta investigación está en el anhelo de buscar y conocer la capacidad de un directivo para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Es por ello importante conocer los estilos de liderazgo presente dentro de una organización.

La lectura reflexiva de revistas y periódicos sobre temas de estilos de liderazgo evidencian la importancia de conocer los estilos de liderazgo de toda organización en vistas de mejorar el servicio. Es importante conocer los estilos de liderazgo latentes en cada integrante de una organización por que en cierta manera todos somos líderes potenciales.

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global que no da tregua a nadie; se dice sobrevivirán solamente aquellas instituciones con visión y en tales condiciones los colaboradores son y serán los principales socios estratégicos.

En esta investigación se buscará conocer los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa. El paradigma de las relaciones humanas reconoce que las personas no solo son estómagos sino también seres sociales con sentimientos y emociones y que en consecuencia toda persona percibe el mundo laboral como parte de la cultura organizacional, y a su vez percibe los estilos de liderazgo de una Institución.

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su

entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

La cultura es un “campo magnético” que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado:

Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco Arequipa 2009.

1.2. Descripción del problema:

Área de investigación:

El presente problema de investigación se encuentra ubicado en el área general de las Ciencias Sociales; en el área específica de Educación; en la especialidad de administración del personal y la línea de investigación corresponde al proceso de gestión educativa.

Análisis y operacionalización de las variables:

VARIABLES		INDICADORES
Variable 1	Estilos de Liderazgo	Autoritario Democrático Liberal: Laissez-faire (Rienda suelta)
Variable 2	Cultura organizacional	Identidad de los miembros Énfasis en el grupo El enfoque hacia las personas La integración en unidades El control Invitación y aceptación al riesgo Los criterios para recompensar Tolerancia al conflicto Orientación hacia los resultados El enfoque hacia un sistema abierto Atención a los detalles Agresividad Estabilidad

Interrogantes básicas:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa?

¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco?

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa?

Tipo de investigación:

El problema a desarrollar corresponde a una investigación de campo.

Nivel de investigación:

El problema de investigación corresponde a un estudio de nivel descriptivo, considerando que el objetivo principal es brindar información sobre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de una Institución Educativa y buscar posibles relaciones entre ambos.

Constituye también una investigación relacional en cuanto que pretende lograr una relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es un trabajo original en cuanto aporta las herramientas de la administración al ámbito de la educación. Además una importancia teórica y práctica en cuanto describe el marco teórico de cultura organizacional y estilos de liderazgo. Así mismo tiene relevancia social porque ayudará a mejorar el nivel de cultura organizacional y conocer mejor los estilos de liderazgo que predomina en la Institución. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Es por eso que es sumamente importante investigar estas variables.

El problema planteado es factible por la existencia del material bibliográfico y el aporte de la psicología, además se cuenta con recursos necesarios y medios de acceso a las unidades de estudio. En el cambiante mundo de hoy, las organizaciones experimentan

diversas transformaciones para adecuarse a las nuevas necesidades. El propósito de esta investigación es identificar los estilos de liderazgo gerenciales empleados en la institución educativa a fin de promover estilos adecuados a los tiempos de hoy. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Tiene además relevancia contemporánea por estudiar uno de los temas importantes de la nueva gestión. Por otro lado es interés personal por querer ser un motivador en la organización. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones. Además, de estudiar los estilos de liderazgo como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones.

Se dice que el 99 por ciento de todo el liderazgo no se da desde la cima, sino desde la zona intermedia de una organización. En este sentido se trata de conocer el estilo de liderazgo que predomina en los miembros de la Institución educativa. Hoy en día todos somos líderes de alguna manera y llamados a dirigir nuestra vida y de los demás miembros de nuestra organización, es decir cada uno cumple un rol importante dentro de la organización.

Relevancia científica: nos permitirá aportar datos empíricos a fin de diseñar las alternativas correspondientes que nos permitan ubicar a nuestras instituciones educativas en un alto nivel de competitividad de acuerdo a las exigencias del momento actual. La cultura organizacional afecta las actitudes y conductas de todo el personal, así como la organización misma. En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional.

Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Esto nos permitirá proponer y sugerir aspectos de gestión en la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.

Haciendo una síntesis podemos decir que el liderazgo es difícil de enseñar, se dice que el liderazgo se aprende con el ejemplo, y en muchos casos es una consecuencia de la cultura de una organización. Por eso el liderazgo hoy en día se entiende en una perspectiva más amplia, en el contexto de la cultura de la organización.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

Algunos consideran que la "administración" y el "liderazgo" son sinónimos. En esta investigación se hace distinción considerando que la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Siguiendo a (B. Bass, 1981) se dice que no existe un único estilo de liderazgo general que sea exitoso universalmente.

2.1.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO¹

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Renny Yagosesky, Escritor y Asesor Gerencial define el Liderazgo, como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder².

Casares Arrangoiz, David (1996) Define el liderazgo como el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos³. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".⁴ Rallph M. Stogdill, en su resumen de

¹ Echegaray Candia Ronald, *Estilos de Liderazgo para directores*, Pág. 24 - 32.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.

³ Echegaray Candia..., Pág. 33.

teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta “El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”.

David Fishman (2009) define el liderazgo como aquel que dirige el velero (el timón). Y continua que desarrollar el liderazgo sin entender los conceptos de cultura es como tratar de avanzar en una balsa en un río sin entender las corrientes⁵.

Estén diversos conceptos a cerca del liderazgo y los estilos del liderazgo. Para el siguiente trabajo de investigación se asume la teoría de los estilos del liderazgo de Kurt Lewin.

2.1.2. CONCEPTO DE LIDERAZGO EN KURT LEWIN⁶

Kurt Lewin, psicólogo polaco. Nació el 9 de septiembre de 1890 en la ciudad de Moglino en la provincia de Poznań (Polonia). Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. K. Lewin es reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. La Teoría del campo de Lewin afirma que es imposible conocer el ser humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico.

Dicho de otro modo, la ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía

⁴ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99, “Liderazgo”.

⁵ Fishman David, *El espejo del líder*, Pág. 177

⁶ Folador Horacio C. i, *Concepción del Liderazgo en Kurt Lewin*, Pág. 12 -13

abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo dice relación con un abordaje colectivo, vale decir, pensar al grupo como una agrupación de individualidades.

El grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada.

Dice Lewin (1939:133) "A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. (...) El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: 'El todo es diferente de la suma de sus partes'.

Lewin coloca al grupo como unidad de análisis y he ahí uno de sus logros. El liderazgo se sitúa en el entrecruzamiento de estos ejes por cuanto aparece como lo que se diferencia emergiendo del grupo, como aquel que hace laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, y, por último, también es el que concita y desencadena estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

No existe una clara diferencia entre líder y jefe. Más bien coloca el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución. En ambos casos hay un trabajo por realizar cuya encomienda se le carga al conductor. Podríamos acordar primariamente, una definición de liderazgo del tipo de: El proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales ⁷.

Desde otro ángulo, K. Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. (Lewin 1939: 141) "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada".

2.1.3. ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN KURT LEWIS⁸

Kurt Lewis propone tres estilos de liderazgo a raíz de su experimento realizado con niños. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas

⁷ Kurt Lewin, *Teoría del campo y experimentación en psicología social*, Cuaderno N° 10

⁸ http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html (Teoría del campo en la ciencia social).

autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático).

"Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos" (Horacio C. Foladori, La concepción del liderazgo en Kurt Lewin).

Sin embargo el líder es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo. En tanto el líder no hace la tarea sino que "favorece" que el grupo pueda asumirla, se podría deducir que el líder en realidad cumple funciones de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar.

En todo caso, queda claro que el éxito de la eficacia grupal en los tres modelos tiene que ver de manera importante con las características de manipulación del líder de turno ya que el líder asume la responsabilidad de que el grupo funcione, de que trabaje según el esquema previsto. O sea que para Lewin el grupo requiere de una aproximación que fuerce cierto destino.

Estilos de liderazgo por tanto son las formas y maneras de influir en los demás.

Dado el experimento de Kurt Lewin se desprenden 3 estilos de liderazgo: Liderazgo autoritario, democrático y liberal.

2.1.4. INDICADORES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder democrata y el líder liberal⁹.

- **El líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y

⁹ Rodríguez Emma, <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>, (*El Liderazgo y sus estilos*)

capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

- **El líder democrático:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- **El líder liberal (Rienda suelta):** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

A modo de presentación se describen a continuación otros estilos de liderazgo existentes en la actualidad.

2.1.5. TEORÍAS SOBRE ESTILOS DEL LIDERAZGO

Los siguientes aspectos son indispensables en todo estilo de liderazgo¹⁰:

- Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una

¹⁰ Singer Blair, *El ABC para crear un equipo de negocios exitoso*. Pag. 97 – 113.

alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción.

- **Solución de problemas:** Es la búsqueda sistemática de la fuente de un problema que puede ser solucionada. Por lo regular se utiliza el método de eliminación para aislar las posibles causas del problema. Evalúa las distintas alternativas y decide cuál es la solución para cada uno de los problemas.
- **Iniciativa:** es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo. Se le dice iniciativa tanto a la facultad personal que inclina a esta acción como al desarrollo de esta facultad. Se entiende lo explicado, en las frases: *tomar la iniciativa o tener iniciativa*.
- **Nivel de satisfacción:** es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de satisfacción para un individuo. La satisfacción en su ámbito más general es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. Uno siente satisfacción cuando satisface sus necesidades.
- **Productividad:** es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- **Simpatía:** Inclinação afectiva y amistosa entre personas, generalmente espontánea y mutua. sentimiento instintivo de inclinación hacia una persona o cosa consideradas agradables. La simpatía hace que uno sienta igual estado emocional que los demás, por el contrario la empatía involucra nuestras propias emociones que nos lleva a entender a los demás.
- **Comunicación:** es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes

para transmitir o intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir.

Los líderes son juzgados por distintos criterios: por su impacto, influencia, logros, reputación, etc. Sin embargo es importante mencionar algunas habilidades necesarias¹¹:

- La capacidad de identificar las fortalezas de los demás y hacer que desarrollen ese potencial.
- La capacidad para enseñar.
- Usar los errores para poder dar poder y fuerza al equipo.
- Crear y mantener la frecuencia de la interacción.
- La capacidad para ver y comunicar el potencial y las posibilidades de futuro.
- La capacidad de vender, etc.

a. La teoría de los grandes líderes¹²:

El resultado inmediato es pensar que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo - ahora adecuadamente guiado - pueda realizar su labor. Es válida así la imposición del liderazgo. Se trata del requerimiento de condiciones fijas, permanentes y sin posibilidades de cambio ya que se ha construido un cierto perfil del líder, el que se aplica por igual en todos los casos.

b. La teoría de la función¹³

Si el grupo es una unidad diferente a la suma de las partes que lo componen, entonces el liderazgo tiene que ver con una determinada función que es necesario realizar. Como dice Maisonneuve (1968:66) "En esa perspectiva, el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración".

K. Lewín se inscribe en esta línea de pensamiento ya sea por su concepción de grupo como también por la manera en que sostiene los experimentos sobre liderazgo. El "índice de aceptabilidad" que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta - integrado - a la tarea que tiene que resolver. El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer

¹¹ Singer Blair, *ob. Cit.* Pag.110 – 113.

¹² http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html, Horacio C. Foladori (Agosto del 2002).

¹³ http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html. ob. cit.

aspecto de la función que determina a su vez el rol. El líder aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función reordenadora de las mismas.

c. Liderazgo de 360 grados¹⁴

- Principio No. 1: Para dirigir a los Líderes que lo supervisan: Diríjase usted mismo excepcionalmente bien. La clave para dirigirse bien así mismo es aprender el auto administración. Esto requiere enfoque, disciplina, intencionalidad, y propósito. Las personas que triunfan son las que toman decisiones acertadas al principio de un proceso y administran esas decisiones diariamente, lo difícil es llevarlo a cabo constantemente
- Principio No. 2: Aligere la carga de su Líder: La responsabilidad tiene mucho peso sobre los líderes. Entre más alto se encuentren en una organización, mayor responsabilidad tiene. Ayudar con la carga muestra que usted es un jugador de Equipo: La mejor forma de decir que somos jugadores del mismo equipo, y estar dispuesto a hacer lo que la organización necesita para tener éxito, es decirle a nuestro líder: ¿hay algo que puedo hacer por ti?
- Principio No. 3: Esté dispuesto a hacer lo que otros no harán: Si la tarea es honesta, ética, beneficiosa, y está dispuesto a hacerla, vea las diez cosas para convertirse en un Líder 360 grados que dirige a los líderes que los supervisan.
- Principio No. 4: No administre solamente. Dirija también: Los administradores trabajan en el proceso, los líderes trabajan con las personas. Los líderes dirigen a las personas que administran los procesos. Los líderes deben ser buenos administradores, pero la mayoría de administradores no necesariamente son buenos líderes.
- Principio No. 5 Invierta en la química de las relaciones: Todo buen liderazgo está basado en las relaciones. Las personas no irán con usted sino se llevan bien con usted. Si puede adaptarse a la personalidad de su jefe sin dejar de ser usted mismo y mantiene su integridad, usted podría surgir al líder que lo supervisa. Debe tomar la responsabilidad de comunicarse con él.
- Principio No. 6: Este preparado cada vez que usted ocupa el tiempo de su líder: Si usted desea dirigir a los líderes superiores, actúe de manera acorde.
- Principio No. 7: Reconozca cuando presionar y cuando retroceder.

¹⁴ Maxwell Jhon C., *Líder de 360º, cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*, Pág. 21 – 30.

- Principio No. 8: Conviértase en un jugador de acción. En situaciones de falta de tiempo, delegue una de esas tareas a un jugador de acción. Cuando encuentre a ese tipo de personas, empiece apoyarse en ellos para ser influidos por ellos.
- Principio No. 9: Sea mañana mejor de lo que es usted hoy. "Si usted sigue aprendiendo, será mejor mañana que hoy y esto puede significar tantas cosas para usted".

Entre mejor sea usted, la gente le escuchara más: La capacidad es la clave de la credibilidad, y la credibilidad es la clave para influir en los demás. Dijo Lincoln: "No tengo mucho respeto por el hombre que no es sabio hoy de lo que era ayer". "Si lo que hizo ayer todavía le parece mucho hoy, usted no ha hecho nada hoy".

d. Liderazgo transformador¹⁵:

Es el visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general acaban en el nacimiento de una nueva empresa. Sus características son:

- Es sumamente proactivo
- No escucha a los demás por tener muy fijas sus metas y objetivos
- Empieza su trabajo con un objetivo en mente
- Le gusta el cambio y la innovación
- Corre muchos riesgos
- Posee ideas visionarias y de largo alcance
- Está dispuesto a sacrificar grandes cantidades de tiempo y energía con tal de ver triunfar sus ideas
- Tiene la costumbre de aislarse durante largos periodos de tiempo para dedicarse a perfeccionar sus ideas
- Los demás lo consideran un poco diferente o loco.
- Es una persona muy desorganizada y los detalles le fastidian

e. El bárbaro¹⁶

Los siguientes siete estilos de liderazgo fueron sistematizados por José Burmester y publicado el 12 de septiembre del 2008. Es el que domina la crisis, el conquistador que

¹⁵ Gonzalez Haaron ,
<http://msmvps.com/blogs/haarongonzalez/archive/2006/09/09/Los-7-estilos-de-liderazgo-en-la-empresa.aspx>, (09 de setiembre del 2006).

¹⁶ <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2008/09/12/experimento-sobre-estilos-de-liderazgo/>, Los siete estilos de liderazgo.

no le importan los medios, alcanza su objetivo a como dé lugar. Sus características son:

- Es sumamente Proactivo
- Empieza a trabajar con un objetivo en mente
- No escucha a los demás
- Se siente a gusto y con plena autoridad cuando toma decisiones
- Es amigo de la acción y tiene poca paciencia cuando se trata de administrar
- Se le acusa de ser autoritario
- Tiene sensación de urgencia y crisis

f. El constructor y explorador (hace crecer a la empresa)

Es el que desarrolla los sistemas y las estructuras para el crecimiento de cualquier organización, pasan del orden o a la colaboración y trabajo en equipo. Sus características son:

- Disfruta con el trabajo verdadero de su empresa
- Le gusta que se mida el resultado de su trabajo
- Escucha antes de ser escuchado
- Pone en práctica el modelo: ganar-ganar
- Es un comunicador convincente y entusiasta
- Opina que su empresa debería dedicar un esfuerzo mayor para su expansión
- Le gusta tomar las decisiones con prontitud, actuar y ver los resultados enseguida
- No le gustan las comisiones ni perder el tiempo sentado hablando
- Considera que su compañía padece un exceso de papeleo.

g. El administrador (no le importa el crecimiento)

Es el que defiende el territorio ganado, acaba con la innovación al implantar sistemas rígidos de control. Sus características son:

- Se considera un experto en procedimientos, procesos y sistemas de dirección empresarial
- Tiene como prioridades máximas el orden, la coherencia y la actuación armoniosa
- Dedicar más tiempo a estudiar lo ocurrido, según se refleja en los informes financieros, por ejemplo, que al futuro crecimiento en productos, servicios o clientes
- No es Proactivo

- No tiene a la Calidad como un concepto fundamental en el desarrollo de la empresa.

h. El burócrata

- Es el que acaba totalmente la creatividad y acarrea la merma de la expansión. Sus características son:
- Pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones donde se analiza lo que ya sucedió o debería haber sucedido
- No consigue recordar cuándo fue la última vez que intervino en el desarrollo de un nuevo producto o servicio
- Opina que son controles más estrictos lo que se necesita para resolver la mayor parte de los problemas de su organización
- Pasa más tiempo atendiendo a sus jefes que a las ejecutivos de venta y jefes de producción
- Le preocupa más lo que opinen de él y de su compañía los grandes analistas que sus propios clientes
- Piensa que las estructuras son más importantes que los recursos humanos
- Le gusta centralizar el poder
- Impone decisiones
- Se va por el exceso de especialización
- No es nada proactivo
- No le gusta el cambio ni la innovación

i. El aristócrata

- Es el que hereda la riqueza y desintegra la empresa. Sus características son:
- Dedicar la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la organización, pero no a quienes producen o venden el producto
- Tiene un despacho lujoso, decorado con obras de arte y pasa mucho tiempo en lujosas reuniones sociales
- Cree que sólo él y un pequeño círculo de consejeros son capaces de comprender la estrategia de la empresa
- No escucha a los demás
- No es proactivo

j. El sinergista

El Sinergista o líder sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital. En las organizaciones maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en equilibrar las características del Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista, es que sabe crear la unidad social. El líder Sinergista gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas.

k. El profeta (es un generador de ideas)

Es el visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general acaban en el nacimiento de una nueva empresa. Sus características son:

- Es sumamente proactivo
- No escucha a los demás por tener muy fijadas sus metas y objetivos
- Empieza su trabajo con un objetivo en mente
- Le gusta el cambio y la innovación
- Corre muchos riesgos
- Posee ideas visionarias y de largo alcance
- Está dispuesto a sacrificar grandes cantidades de tiempo y energía con tal de ver triunfar sus ideas
- Tiene la costumbre de aislarse durante largos periodos de tiempo para dedicarse a perfeccionar sus ideas
- Los demás lo consideran un poco diferente o loco
- Es una persona muy desorganizada y los detalles le fastidian

L. El coaching como estrategia de liderazgo

El nuevo liderazgo tiene que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como "ser el número uno en la satisfacción total de los clientes". Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

El gerente o director debe ser un entrenador: "Si sólo el líder de un bote sabe remar y el resto no conoce la técnica, el equipo perderá la competencia. Lo mismo ocurre en el mundo empresarial. Si los gerentes no entrenan a su personal, su empresa terminará

siendo desplazada”¹⁷. La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores¹⁸.

Las características esenciales son cinco, estas son:

- **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- **FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- **RESPETO**¹⁹: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

El coaching según la federación internacional de coaching es un proceso por el cual el coach sirve al cliente o coachee, para ayudarlo a alcanzar su misión en la vida, a vivir una vida personal y profesional sobre la base de sus valores, a ser mejor persona, a superar sus obstáculos y a alcanzar sus metas (David Fischman, 2009). La mejor traducción del coach podría ser: facilitador de crecimiento. Facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacerlo.

¹⁷ Fishman David, *El espejo del líder*, Pág. 181.

¹⁸ Pike Pob, *Cómo entrenar para el cambio, Estrategias para el desarrollo empresarial de equipos de alto rendimiento* dvd.

¹⁹ Cornejo Luis Alfonso, *Exitología*. Instituto Americano de Motivación.

El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

En estos últimos años se prioriza con mayor detenimiento aspectos relacionados con la emociones y el modo como nos sentimos en distintas ocasiones. El mismo enfoque de la psicología está cambiando al tratar temas como la psicología positiva que tiene que ver con las emociones positivas: que cada uno valore y viva su pasado y su futuro del modo más positivo posible; nuestras capacidades y virtudes: como la amabilidad, la integridad, la amabilidad, la gratitud, etc.; y el desarrollo de instituciones positivas²⁰. Y estas instituciones tienen su propia cultura organizacional que es el reflejo de las diferentes interacciones.

Con esperanza podemos ver muchos aspectos positivos de nuestra sociedad, con el nombre de nueva civilización, con aspectos como la conciencia planetaria, sentido de unidad, mayor intercomunicación, rechazo a los diferentes tipos de marginación; conciencia social: solidaridad, sentido de justicia, condena a delitos de lesa humanidad, cuidado del medio ambiente, uso adecuado de los recursos, búsqueda de armonía, sentido y belleza²¹, etc. Estos aspectos dan nueva configuración a las instituciones y organizaciones de hoy.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Hoy en día importa que las organizaciones valoren la cultura corporativa como algo valioso, lo ideal es contar con trabajadores comprometidos con la organización²². Muchas organizaciones consideran como requisito al momento de renovar los contratos de trabajo.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el

²⁰ Vopel Kalus W., *Praxis de la Psicología positiva*, Pág. 14 – 15.

²¹ Morales Gonzalo, *El giro cualitativo de la educación*, Pág. 53 -55.

²² Diario el Comercio, *Cultura corporativa, Sección empleos*, Pág. 1 - 2.

sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras²³. El rol del líder es fundamental para transmitir la cultura. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

2.2.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

David Fischman define la cultura empresarial como aquellas creencias, no necesariamente concientes que tenemos sobre la forma en que debemos comportarnos en una organización. La cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias (Edgar H. Schein). La cultura tiene tres niveles: los artefactos (Todo lo que puede verse, oírse y sentirse en una empresa), los valores (Creencias que provienen normalmente de los fundadores) y los supuestos²⁴ (Son las creencias que las personas en una organización dan por hechos, asumen que son correctos y válidos).

Los elementos que incluye el clima organizacional son: el grado de identificación del personal con la organización y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la organización, los niveles de

²³ García Córdoba, F y Flores Santillán. "*Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva*". Pág. 12.

²⁴ Fishman David , *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Pág. 18 - 27

motivación de personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma²⁵.

Para Rudolf Moos (1974), el ambiente es un determinante decisivo del bienestar del individuo; asume que el rol del ambiente es fundamental como formador del comportamiento humano ya que este contempla una compleja combinación de variables organizacionales y sociales, así como también físicas, las que influirán contundentemente sobre el desarrollo del individuo.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características de una organización, así como las características personales de un individuo²⁶. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima.

2.2.2. DESLINDE CONCEPTUAL

Similitud entre clima y cultura organizacional: Ambos conceptos se concentran en características comportamentales al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento. Para aclarar los términos se establece lo siguiente:

Clima: El conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar. La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima: “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

Cultura: En primer lugar define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Transmite una sensación de identidad a los integrantes. Facilita la aceptación de un compromiso como algo que supera los intereses personales. Aumenta la estabilidad del sistema social. Y finalmente sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados²⁷.

²⁵ Diario el Comercio, *Clima organizacional*, Pág. 1 - 2.

²⁶ Brunet Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, Pág. 12.

²⁷ Robbins Stephen P., *Comportamiento organizacional*, Pág. 528.

La cultura se trasmite a los empleados de varias maneras, de las que más poderosas son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje²⁸.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables y debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.

Para cambiar la cultura de las organizaciones es indispensable cambiar las creencias. Adicionalmente hay que cambiar también las estructuras organizacionales, las políticas y los procesos para que estén alineados con los valores institucionales²⁹. Además toda organización debe tener una misión que los ilusione: "Nadie está en un proyecto que no suscite emoción".

2.2.3. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la gestión y organización moderna es importante considerar al cliente interno o sea los trabajadores de la organización. Las empresas que tienen un nivel de comunicación buena con sus trabajadores son más competitivas. José Otárola, Gerente de comunicación de Edelnor advierte: "Nos interesa que nuestros trabajadores estén informados de lo que está haciendo la empresa, porque todos son de alguna manera, voceros informales de lo que hace la empresa, de los manejos y políticas de la empresa antes que el público"³⁰. Esto hace que la cultura organizacional sea un factor fundamental en muchas instituciones y organizaciones.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque

²⁸ Robbins Stephen P., *Ob. cit.* Pág. 535.

²⁹ Diario el Comercio, *Cultura organizacional*, Pág. 1 - 2.

³⁰ Diario el Comercio, *Los clientes internos*, Pág. 1 - 2.

obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Stephens, Rubens y Mary Couter, en su obra *Administración*, sostienen que la cultura organizacional es “un sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina la forma en que actúan sus empleados”³¹. En este sentido la cultura es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras³². La cultura organizacional es el repertorio de conductas, modos de proceder y actuar de una organización en concordancia con sus objetivos y metas. Es como la personalidad de la organización³³.

La cultura organizacional es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, no a sí ésta les grada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación³⁴.

Cultura organizacional³⁵ es una propiedad de todas las organizaciones mediante la cual se expresa, al mismo tiempo su individualidad y singularidad. Se refiere a la configuración particular de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, etc. Que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas. Las interacciones de las personas a través de la experiencia laboral, de quienes forman parte de la organización, permite que aquellos elementos característicos y distinguen a la organización (cultura) sean de manera personal interpretados, valorados y estructurados dentro de los esquemas mentales que orientan su conducta.

Finalmente la cultura organizacional es el adhesivo social mantiene unidos a los miembros de la organización.³⁶ Por tanto la cultura organizacional es el reflejo de toda la organización en su conjunto.

2.2.4. CULTURA COMO PERSONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN³⁷

Personalidades fuertes que aceptan riesgos: las culturas de algunas organizaciones alientan a los empleados a aceptar riesgos. La filosofía de la compañía es que “la gente sólo acepta riesgos cuando siente el respaldo de su cultura.

³¹ Rubens Stephens, y Mary Couter, *Administración*, Page. 80.

³² Robbins Stephen P., *Ob.cit* . Pag. 525.

³³ Barone Luis Rolando, *Escuela para maestros*, Pág. 988.

³⁴ García Castro Raúl Alberto, *Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna*, Pág. 109.

³⁵ Palma Carrillo Sonia, *Clima Laboral*, Pág. 18

³⁶ Kreitner, Rober y Kininki, Angelo, *Comportamiento de las organizaciones*, Pág. 585.

³⁷ García Castro Raúl Alberto, *Ob.cit*. Pág. 120 -123

Personalidades fuertes cuidadosas de los detalles: el enfoque de la organización se centra con insistencia en los puntos finos (los detalles) de los negocios.

Personalidades fuertes orientadas a resultados: tienen éxito al enfocarse en los resultados, como el servicio al cliente.

Personalidades fuertes orientadas hacia las personas: algunas organizaciones han hecho de sus empleados una parte fundamental de sus respectivas culturas.

Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo: muchas organizaciones están configurando sus culturas en torno al concepto de equipo.

Personalidades fuertes y agresivas: compiten ferozmente en cada uno de sus mercados mundiales.

Personalidades fuertes no afectadas a la estabilidad: cuyas culturas se definen por su énfasis abrumador en el crecimiento.

2.2.5. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La organización se puede definir según Morgan del siguiente modo: la organización como: máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, flujo y transformación, instrumento de dominación, etc. O como define Andrea Zerilli: "combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen"³⁸.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven 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". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas

³⁸ Díez de Castro Emilio Pablo, ... *Administración y Dirección*, Pág. 2 - 3

experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

2.2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL³⁹

Con respecto a las características de la cultura, Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996). "La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990). Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda

³⁹ García Castro Raúl Alberto, *Ob.cit.* Pág. 126 - 129

organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

En virtud a lo señalado se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991): La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados⁴⁰.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son: los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional . Por otra parte, la

⁴⁰ Robbins Stephen P., *Comportamiento organizacional*. Pág. 444

gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización. Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson, 1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro. Está claro que para lograr organizaciones exitosas se debe contar con una organización inteligente y que a la vez esté dirigido por un líder inteligente. En toda organización inteligente los miembros están continuamente en proceso de aprendizaje, por eso son capaces de diseñar y construir la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender⁴¹.

2.2.7. LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para

⁴¹ Senge Peter, *La Quinta disciplina, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Pag. 418 – 419.

alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

2.2.8. INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL⁴²

Investigaciones recientes establecen que existen características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional y se describen los siguientes indicadores:

- **La identidad de los miembros:** el grado en que el personal se identifica con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

⁴² García Castro Raúl Alberto, *Ob.cit.* Pág. 139 - 143

- **Énfasis en el equipo:** el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización.
- **La integración en unidades:** el grado en que se fomenta que las unidades de organización funcionan de forma coordinada o interdependiente.
- **El control:** el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- **Invitación y aceptación al riesgo:** el grado en que se fomenta que los empleados se sientan agresivos, innovadores y asuman riesgos.
- **Los criterios para recompensar:** el grado en que se distribuyen, las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento.
- **Tolerancia al conflicto:** el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- **Orientación hacia los resultados:** el grado en que los gerentes enfocan su atención en los resultados, metas o efectos y no en las técnicas y procesos mediante las cuales logre obtener esos resultados.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.
- **Atención a los detalles:** grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Agresividad:** grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- **Estabilidad:** grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en posición al crecimiento.

Estas características serán el marco de referencia para evaluar la cultura organizacional en la I.E. Salesiano Don Bosco de Arequipa.

2.2.9. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL⁴³

Existen diversos tipos de clasificaciones de la cultura organizacional. Por ejemplo: Culturas fuertes y débiles, centralizada y participativas, etc. Por cuestiones metodológicas se sigue el esquema presentado por Raúl Castro:

- **Cultura organizacional inadecuada:** describe relativa identidad de sus miembros para con la institución, tendencias al trabajo individualista y aislado, se acostumbran a tomar decisiones sin tener en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, poca coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan sin tener en cuenta los objetivos y estándares mínimos. Poca innovación y generación de nuevos proyectos, criterios absolutistas en la política de recompensas, tendencia a los conflictos para resolver los problemas, trabajo promovido por los directivos sin orientación a los resultados, indiferencia a los cambios del entorno, poca atención a los detalles, servicialismos y sometimiento y permanencia en cargos directivos por antigüedad sin importar el crecimiento de la organización. Cuando el problema se agudiza se habla de una cultura organizacional muy inadecuada.
- **Cultura organizacional adecuada:** es aquella organización donde la identidad de sus miembros para con la Institución, tendencia al trabajo en equipo, enfoque hacia las personas, se toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan bajo objetivos e indicadores establecidos. Preocupación por innovación y proyectos, sistema de recompensas compartido, tolerancia a los conflictos, los directivos orientan el trabajo buscando resultados, sistema abierto donde se toma en cuenta los cambios del entorno, atención a los detalles, agresividad y competitividad, movilidad en los cargos directivos en pos del crecimiento de la organización. También podríamos hablar de una cultura organizacional muy adecuada cuando las características de la organización superan los estándares antes mencionados.

⁴³ García Castro Raúl Alberto, *Ob.cit.* 149

2.2.10. CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se inicia el proceso de cambio cultural se debe tener el compromiso de que el coaching ayuda a ser mejores personas: puede ayudar a modelar conductas. El coaching es la mejor estrategia para conseguir cambios duraderos en las personas y desarrolla líderes.

Para gerenciar el cambio de cultura organizacional se debe hacer a nivel de las conductas y poco a poco. En la medida en que se demuestre que las nuevas conductas traen consecuencias positivas, éstas se convertirán en creencias e irán creando cultura. Para cambiar las creencias, debemos hacer que las personas asuman las nuevas conductas y que vean el éxito que estas generan. Sólo así se convertirán en creencias que a su vez influenciarán futuras conductas, generando una nueva cultura (David Fischman, 2009).

Para que la nueva cultura entre en la organización, se requiere que todas las prácticas de recursos humanos y las conductas del liderazgo de los gerentes y jefes estén alineadas con lo que se quiere lograr.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Lamentablemente los antecedentes de trabajos realizados sobre este tema, en nuestro país son muy pocos. En cambio si existen trabajos desarrollados en otros países, particularmente en EEUU y España. En estos países desde los años ochenta se han llevado a cabo numerosos estudios que han mostrado las relaciones e interacciones en los diferentes trabajos de investigación.

- Aristóteles: “Desde la hora de nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar”.
- Maquiavelo: El Príncipe no nace siendo líder pero posee capacidades innatas como el instinto, la habilidad y las técnicas para conseguir y mantener el poder eficazmente.
- Jorge Luis Villavicencio (2003) en “Percepción del clima social organizacional entre un grupo de trabajadores de establecimientos de salud del Callao en función a características socioeconómicas sociolaborales” afirma: No existe diferencias significativas de ningún tipo entre un grupo de trabajadores solteros y casados.

- García Castro Raúl Alberto (2007) Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, en el año 2007, concluye que las Instituciones Educativas de gestión estatal analizadas de la ciudad de Tacna, poseen una cultura organizacional inadecuada, que afecta su desarrollo organizacional y el servicio educativo que prestan.
- Abarca Miranda, Edgardo (Chile 1998), Liderazgo y dirección en una organización de beneficencia, Concluye: En la organización o empresa actual, la búsqueda del mejoramiento de los niveles de liderazgo es, sin lugar a dudas, un tema prioritario, ya que se ha comprobado que el manejo adecuado del Recurso Humano es vital en los objetivos de la organización y que el liderazgo adecuado juega un rol muy importante en su obtención.
- Isella Castro Magan (Universidad Cesar Vallejo) Autopercepción de liderazgo en un grupo de supervisión de seguridad y vigilancia de la ciudad de Trujillo, Concluye: Los supervisores de las Empresas de Seguridad y Vigilancia de la ciudad de Trujillo presentan estilos de Liderazgo benevolente autoritario y consultivo.
- Kurt Lewin (1939) Experimento sobre el liderazgo: El estudio rector realizado sobre el tema del liderazgo, se configuró de la siguiente manera: "El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)".

4. OBJETIVOS

- a) Precisar los estilos de liderazgo en la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.
- b) Determinar el nivel de la cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.
- c) Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa.

5. HIPÓTESIS

Dado que liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de otra colectividad y los estilos de liderazgo como maneras, modos y las "cualidades de personalidad y capacidades que favorecen la guía y el control de otros individuos". Y que cultura organizacional es una propiedad de todas las organizaciones mediante la cual se expresa, al mismo tiempo su individualidad y singularidad. En este sentido:

- Es probable que los estilos de liderazgo en la I.E. Salesiano Don Bosco de Arequipa, tenga relación significativa con la cultura organizacional.

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

La recolección de los datos se efectuará utilizando las técnicas y los instrumentos necesarios para tal fin, los mismos que estarán divididos de la siguiente manera:

Test de liderazgo de Kurt Lewin, psicólogo polaco. Nació el 9 de septiembre de 1890 en la ciudad de Moglino en la provincia de Poznań (Polonia). Test adaptado por Ronald Echegaray Candia a efectos de validar para esta investigación.

Cultura organizacional: Cuestionario propuesto por: García Castro Raúl Alberto en la investigación “Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las Instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, en el año 2007”.

VARIABLES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Estilos de liderazgo	Encuesta	Test de liderazgo Kurt Lewin
Cultura organizacional	Encuesta	Cuestionario de cultura organizacional de Raúl García Castro

1.1. Técnica

Las técnicas que se utilizarán para obtener la información concerniente a las variables son encuestas las cuales serán aplicadas al personal que conforman las unidades de estudio.

1.2. Instrumentos

Los instrumentos que se van a utilizar son:

- Test de liderazgo, el cual consta de 33 items, los cuales están enfocados básicamente a medir los estilos de liderazgo (Autoritario, democrático y liberal).
- Cuestionario de cultura organizacional, el cual consta de 36 Items, los cuales nos servirá para determinar el nivel de cultura organizacional.

1.3. Administración y calificación de los test

Las dos encuestas se aplicarán en forma simultánea en una reunión de profesores y con la presencia de la totalidad de los integrantes de la IE Salesiano Don Bosco. El tiempo estimado para la aplicación de las dos encuestas será de 30 minutos

aproximadamente. Para facilidad de la aplicación se entregarán los dos instrumentos juntos. Al inicio se darán las instrucciones y las explicaciones respectivas.

La aplicación se desarrollará de acuerdo a este cronograma:

Actividades	2009		
	Marzo – abril	Mayo - Junio	Julio - diciembre
Permisos	x		
Establecimiento de la fecha	x		
Aplicación de los instrumentos (08 de abril).	x		
Elaboración de matriz de estilos de liderazgo.		x	
Elaboración de matriz de cultura organizacional		x	
Elaboración y aplicación de la estadística.			x
Elaboración del informe			x

Una vez finalizado la aplicación de las encuestas se procederá a realizar las siguientes instrucciones:

- Numeración de las encuestas a fin de facilitar el trabajo de tabulación.
- Verificación y revisión de cada encuesta.
- Realización de la matriz de cada Variable.
- Elaboración y aplicación de estadística.
- Elaboración de los cuadros estadísticos.

1.4. Materiales

MATERIALES	UNIDAD	CANTIDAD	P.U.	TOTAL
Papel bond de 75 gr.	1 millar	1	24.00	24.00
Lapiceros	unidad	2	1.50	3.00
Dispositivos	1	1	80.00	80.00
Resaltador	unidad	4	2.50	10.00
SUB TOTAL				S/. 117.00
SERVICIOS				
Digitación	hoja	120	0.50	60.00
Impresión	hoja	120	0.10	20.00
Copias		500	0.005	20.00
Diapositivas	hoja	45	0.80	36.00
Anillados	unidad	3	2.00	6.00
Empastado	empastado	5	8.00	40.00
Internet	hora	100	1.00	100.00
Movilidad				300.00
Refrigerios				300.00
Imprevistos				300.00
Sub total				S/. 1174.00
TOTAL				S/. 1291.00

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

El trabajo de investigación se desarrollará en el ámbito general de Arequipa urbana, y en el ámbito específico en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa, el ámbito general de la gestión organizacional. Ubicado en el Cercado de Arequipa, Calle San Pedro 218. Esta investigación abarca el ámbito Institucional del Salesiano Don Bosco. Está ubicado en los límites de calle San Pedro, Calle Don Bosco, Av. La paz y La calle Melgar

La investigación se desarrollará en la oficina de la Dirección de estudios y se aplicará la encuesta al personal docente, administrativo, servicios generales y los directivos.

2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

La investigación corresponde al año 2009. Asume una visión actual y prospectiva a medida que se realice la investigación. Así mismo la investigación corresponde a un estudio de corte longitudinal por la secuencia de la misma.

3. UNIDADES DE ESTUDIO

3.1. UNIVERSO

La población de nuestro estudio está compuesta por todo el personal de la Institución educativa Salesiano Don Bosco de Arequipa (Directivos: 3, profesores: 25, personal de aules: 4 y personal administrativo: 10, y personal de servicios generales: 8). El total de los integrantes es de 50 personas.

3.2. MUESTRA:

Es el total del universo que son 50 personas.

4. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1. ORGANIZACIÓN

Se tiene permiso para realizar dicha investigación en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco. Se aplicará al personal docente, administrativos, directivos y personal de servicios generales de la Institución. Se buscará el momento de la reunión de la Comunidad Educativa donde participen previamente instruidos sobre la pertinencia de la investigación.

Seguidamente se tabularan y sistematizarán los datos encontrados, los cuales serán representados en sus respectivos cuadros y gráficos debidamente interpretados en base al marco teórico.

4.2. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Estilos de liderazgo: Para validar este instrumento se aplicó una prueba piloto el año 2008 y para lo cual se aplicó a unidades de estudio similares (Personal del CETPRO – CEO Don Bosco), a fin de adiestrarse en la práctica de la recolección de datos, ajustar el instrumento y otorgarle confiabilidad al instrumento.

Se hicieron los siguientes ajustes: a nivel de terminología se cambió el término de jefe por directivo. La palabra subordinado por personal. El término empleados por

trabajador. En el ítem 13 se cambió por cuestiones de adaptación se cambió el mes de octubre por el mes de enero y febrero.

El instrumento estilos de liderazgo ha sido diseñado por Kurt Lewis y a efectos de esta investigación se ha sometido a una prueba de validación y esta prueba ha servido para realizar los ajustes necesarios de los ítems correspondientes.

Cultura organizacional: Este instrumento ha sido validado por Raúl García, en el año 2007. Y para lo cual se realizó con unidades de estudio similares, a fin de adiestrarse en la práctica de la recolección de datos, ajustar el instrumento y otorgarle confiabilidad al instrumento.

El instrumento cultura organizacional, ha sido diseñado y ha sido sometido a una prueba de validación a través de la técnica de focus group, estas pruebas han servido para realizar los ajustes necesarios de los ítems correspondientes. También se ha recurrido a la opinión de los expertos, los cuales han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso.

Para efectos de la prueba de confiabilidad el autor del instrumento ha recurrido a la aplicación del coeficiente alfa de Crombach. Esta prueba arrojó el siguiente resultado: un alfa de 0.8856. Este alfa indica un alto índice de confiabilidad.

Para la prueba se recurrió al apoyo del software SPSS 12.0 versión español. El resultado fue lo siguiente:

REALIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reability Coeficiente

Nº of cases = 203.0 nº of items = 36

Alpha = 0.8856

El valor de alpha hallado representa una elevada confiabilidad en los resultados para el instrumento cultura organizacional.

a. CRITERIOS O ESTRATEGIAS PARA MANEJAR RESULTADOS

Para la tabulación de los datos así como para realizar los cuadros y gráficos correspondientes se hará con el programa Microsoft Office Excel versión 2007.

Los datos serán representados en cuadros porcentuales y gráficos de barras debidamente interpretados en base al marco teórico de la investigación a fin de realizar la apreciación respectiva. Se analizará una matriz de cada variable y los datos se presentarán en cuadros por frecuencias y porcentajes, a su vez estas se presentarán en gráficos. Cada cuadro y gráfico estará debidamente seguido de la interpretación en términos de frecuencias y porcentajes.

En primer término se analizará la apreciación de los estilos de liderazgo y cultura organizacional en términos generales, es decir se determinará que estilo de liderazgo y cultura organizacional caracteriza a la IE Salesiano Don Bosco.

Seguidamente se analizará los estilos de liderazgo y cultura organizacional por cada unidad de estudio (Encuestados). Luego, se analizará por los factores demográficos encontrados, así como por edad, sexo, estado civil, tiempo de servicios y puesto de trabajo, recurriendo a la técnica CHI cuadrado ($\chi^2 = \sum (fo-fe)^2/fe$), en sus diversas opciones de acuerdo con las técnicas y procedimientos del profesor Kholer, como es el caso de la prueba de la independencia de dos o más variables cualitativas (sobre la no discriminación sexual, laboral, estado civil, etc.) y de la bondad de ajuste de una distribución uniforme (para la relación cualitativa entre liderazgo y cultura organizacional).

5. CRONOGRAMA DE TRABAJO

CRONOGRAMA														
ACTIVIDADES	2008 – 2009 - 2010													
	J	J	A	S	O	N	D	M	A	J	D	E	M	M
Recopilación de Bibliografía	x	x	x											
Preparación de materiales	x	x	x											
Estudio del problema	x	x	x											
Aplicación de las pruebas				x	x									
Calificación cuestionario								x	x					
Procesamiento de la información								x	x	x	x	x		
Informe final de la Investigación														x

ANEXO 2:

INSTRUMENTOS

DE RECOLECCIÓN

DE DATOS

TEST DE LIDERAZGO

Autor: Kurt Lewin

Área de trabajo: Docente () Administrativo () Servicios () Acles () Directivo ()

Tiempo de servicios: Edad:

Sexo: F () M () Estado Civil: Soltero () Casado ()

Institución Educativa: Salesiano Don Bosco de Arequipa

Lea los siguientes enunciados y conteste según el orden establecido. Marque una “X” en el casillero correspondiente (A o D). La “A” si está de Acuerdo, y la “D” si está en Desacuerdo.

Nº	ITEMS	RESPUESTAS	
		A	D
1	Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2	Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.	A	D
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	A	D
4	Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5	Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6	Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.	A	D
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	A	D
8	Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.	A	D
9	Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	A	D
11	Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12	El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se	A	D

	reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.	A	D
14	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	A	D
16	En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18	El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	A	D
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20	Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D
21	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	D
22	Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.	A	D
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24	Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus trabajadores.	A	D
25	Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.	A	D
26	Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28	Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las	A	D

	recomendaciones de sus trabajadores.		
29	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	A	D
30	Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	A	D
33	El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A	D

RESULTADOS

Ponga un círculo en las preguntas que ha contestado de “Acuerdo” (A) y sume el número de círculos de cada columna.

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9
	10	11	12
	13	14	15
	16	17	18
	19	20	21
	22	23	24
	25	26	27
	28	29	30
	31	32	33
TOTAL			

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILO 1: Estilo “Autoritario” (Vertical).

ESTILO 2: Estilo “Democrático” (participativo).

ESTILO 3: Estilo Liberal “Laissez Faire” (permisivo)

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (Raúl García 2007)

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.

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. No es muy cierto en esta institución.
5. Es muy cierto en esta Institución

Nº	Ítems	Puntuación				
		①	②	③	④	⑤
1	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.	①	②	③	④	⑤
2	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.	①	②	③	④	⑤
3	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.	①	②	③	④	⑤
4	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.	①	②	③	④	⑤
5	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.	①	②	③	④	⑤
6	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.	①	②	③	④	⑤
7	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos.	①	②	③	④	⑤
8	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.	①	②	③	④	⑤
9	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras	①	②	③	④	⑤
10	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura.	①	②	③	④	⑤
11	A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones	①	②	③	④	⑤
12	En esta organización solo se aplica los reglamentos con	①	②	③	④	⑤

	fines de represión personal.					
13	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.	①	②	③	④	⑤
14	Los miembros de la Institución permanentemente infringen las normas	①	②	③	④	⑤
15	Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos	①	②	③	④	⑤
16	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.	①	②	③	④	⑤
17	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación.	①	②	③	④	⑤
18	En esta Institución el requisito indispensable ara asumir un cargo se basa en la antigüedad.	①	②	③	④	⑤
19	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.	①	②	③	④	⑤
20	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.	①	②	③	④	⑤
21	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.	①	②	③	④	⑤
22	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes	①	②	③	④	⑤
23	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.	①	②	③	④	⑤
24	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.	①	②	③	④	⑤
25	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos	①	②	③	④	⑤
26	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.	①	②	③	④	⑤
27	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan	①	②	③	④	⑤

28	La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno	①	②	③	④	⑤
29	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención	①	②	③	④	⑤
30	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión	①	②	③	④	⑤
31	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien	①	②	③	④	⑤
32	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas	①	②	③	④	⑤
33	Soy complaciente con la dirección y así me evito de problemas	①	②	③	④	⑤
34	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.	①	②	③	④	⑤
35	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización	①	②	③	④	⑤
36	Estamos bien como venimos trabajando.	①	②	③	④	⑤

CLAVE DE INDICADORES VS. PREGUNTAS

- Identidad de los miembros : 1 - 3
- Énfasis en el grupo : 4 - 7
- El enfoque hacia las personas : 8 - 9
- La integración en unidades : 10 - 11
- El control : 12 - 14
- Invitación y aceptación al riesgo : 15 - 17
- Los criterios para recompensar : 18 - 20
- Tolerancia al conflicto : 21 - 23
- Orientación hacia resultados : 24 - 25
- El enfoque hacia un sistema abierto : 26 - 28
- Atención a los detalles : 29 - 30
- Agresividad : 31 - 33
- Estabilidad. : 34 - 36

ESCALA DE EVALUACIÓN

- Cultura muy inadecuada : 36 a 72
- Cultura inadecuada : 73 a 108

- Cultura adecuada : 109 a 144
- Cultura muy adecuada : 145 a 180

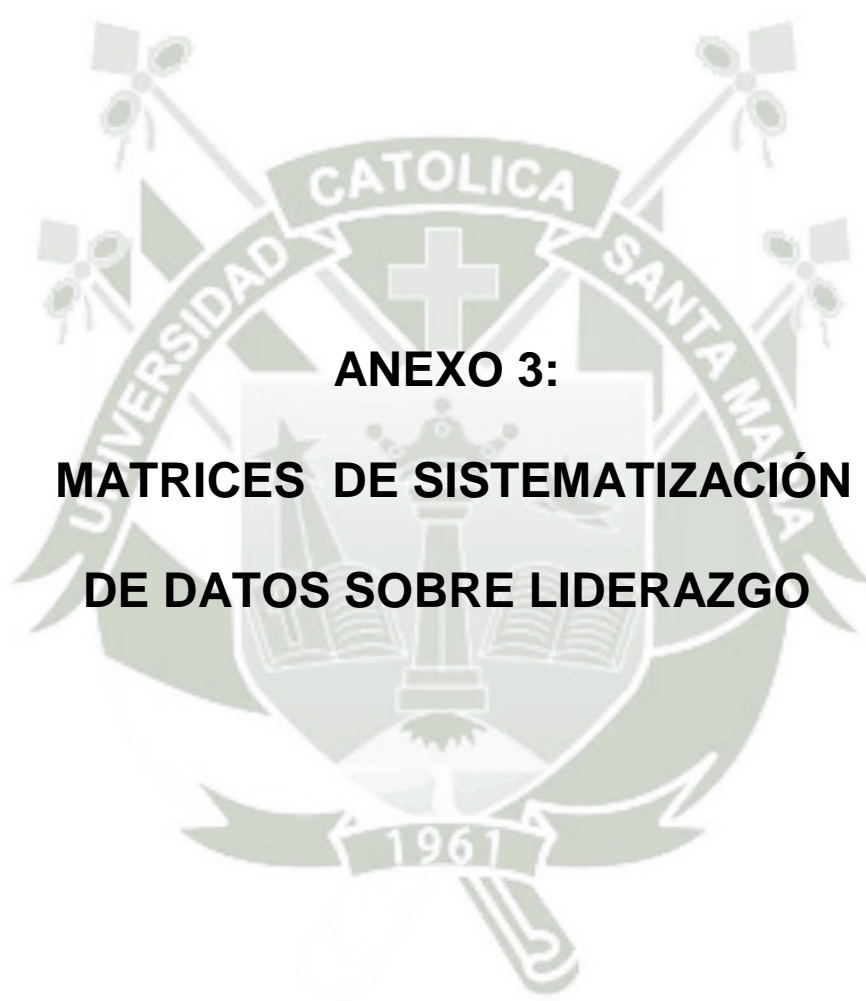
DESCRIPCIÓN DE INDICADORES

- **La identidad de los miembros:** el grado en que el personal se identifica con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- **Énfasis en el equipo:** el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización.
- **La integración en unidades:** el grado en que se fomenta que las unidades de organización funcionan de forma coordinada o interdependiente.
- **El control:** el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- **Invitación y aceptación al riesgo:** el grado en que se fomentan que los empleados se sientan agresivos, innovadores y asuman riesgos.
- **Los criterios para recompensar:** el grado en que se distribuyen, las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento.
- **Tolerancia al conflicto:** el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- **Orientación hacia los resultados:** el grado en que los gerentes enfocan su atención en los resultados, metas o efectos y no en las técnicas y procesos mediante las cuales logre obtener esos resultados.

- **El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.
- **Atención a los detalles:** grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Agresividad:** grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

Estabilidad: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en posición al crecimiento.





**ANEXO 3:
MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN
DE DATOS SOBRE LIDERAZGO**

ITEMS UN. EST	CUADRO RESUMEN DEL ANALISIS DE TIPOS DE LIDERAZGO POR SEXO, AREA DE TRABAJO, EDAD, TIEMPO DE SERVICIOS Y ESTADO CIVIL																					
	LIDERAZGO / SEXO		LIDERAZGO / AREA DE TRABAJO				LIDERAZGO / EDAD				LIDERAZGO / TIEMPO DE SERVICIOS		LIDERAZGO / ESTADO CIVIL									
	MASC	FEM	SEXO	DOCENTE	ADMIN	SERVICIOS	ACLES	DIRECTIVO	TRABAJO	24-34	35-45	46-56	57-67	EDAD	1 - 11	12 - 22	23-33	34-44	SERVICIOS*	SOLTERO	CASADO	ESTADO CIVIL
1	2		1				2	4						37	2				2		2	2
2	2		1				2	4						30	2				1		2	1
3	2		1				2	3						48	2				6		2	2
4	2		1				2	3						50	2				3		2	2
5	2	2	2					1						37	2				9		2	2
6	2		1				2	1						35	2				4		2	2
7	2		1				2	3						38	2				8		2	2
8		2	2					1						34	2				1		2	1
9		2	2					1						29	2				2		2	1
10		2	2					2						24	2				3		2	1
11		2	2					1						29	2				3		2	1
12	2		1					2						40		2			12		2	2
13	3		1					1						48		3			16		3	2
14	3		1					3						30	3				7		3	2
15	2		1					2						53	2				4		2	2
16	3		1					2						42		3			12		3	1
17	2		1					3						45	2				3		2	2
18	2		1					1						45		2			18		2	2
19	2		1					1						66		2		2	44		2	2
20	2		1					1						62			2		25		2	2
21	2		1					2						35		2			12		2	2
22	2	2	2					1						30	2				7		2	1
23	2		1					1						64		2		2	40		2	2
24	2	2	2					1						31	2			2	3		2	1
25	2		1					2						53			2		28		2	1
26	2	2	2					1						46		2			13		2	2
27	2		1					1						47	2				9		2	2
28	2	2	2					1						43		2			20		2	1
29	2	2	2					2						26	2			3		2	1	1
30	2	2	2					1						41	2			10		2	2	2
31	2	2	2					1						29	2			1		2	1	1
32	2		1					4						40		2		13		2	2	2
33	2	2	2					2						41		2		17		2	1	1
34	2	2	2					2						37	2			8		2	2	2
35	2		1					3						52	2			10		2	2	2
36	2	2	2					1						29	2			2		2	2	1
37	2		1					1						37	2			9		2	2	2
38	2		1					1						60		2		16		2	2	2
39	2	2	2					1						26	2			3		2	2	1
40	2		1					1						36	2			11		2	1	1
41	2		1					5						34	2			6		2	2	2
42	2		1					2						41	2			4		2	2	2
43	2		1					3						40		2		14		2	2	2
44	2	2	1					5						35	2			3		2	2	1
45	2		1					1						40		2		12		2	2	2
46		2	2					1						50		2		12		2	2	2
47		2	2					1						42	2			10		2	2	2
48	2		1					3						46		2		23		2	2	2
49	2		1					5						34	2			9		2	2	2
50	2	18	1					4						28	2			9		2	18	32
	32	50						3						4				2		50	32	50

LIDERAZGO GENERAL							
ESTILOS	X	f	fo	f%	fe	(fo-fe) ² /fe	
1. Autoritario	1	0	0	0%	83.33	83.33	
2. Democrático	2	47	235	94%	83.33	276.03	
3. Liberal	3	3	15	6%	83.33	56.03	
TOTAL		50	250	100%	250	415.40	
						chi² calculada	
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS		gl	α	chi ² tablas			
		2	0.05	5.99			
Aceptar Ho y rechazar Ha si chi ² calc es ≤ a chi ² tablas Rechazar Ho y aceptar Ha si chi ² calc es > a chi ² tablas Regla de decisión: Se rechaza Ho y se acepta ha: no hay distribución uniforme CONCLUSIÓN : EL NIVEL DE ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO SE DIFERENCIA SIGNIFICATIVAMENTE DE LOS DEMÁS NIVELES. EL PERSONAL DE LA I.E. DON BOSCO SE CARACTERIZA POR TENER UN ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO ORGANIZACIONAL ADECUADA.							
EDADES			Media	40.3	TIEMPO SERVICIOS		
RANGOS	f	f%	Mediana	40	RANGOS	f	f%
24-34	12	24%	Moda	37	1 - 11	32	64%
35-45	24	48%	Rango	42	12 -22	13	26%
46-56	10	20%	Mínimo	24	23-33	3	6%
57-67	4	8%	Máximo	66	34-44	2	4%
	50	100%	Suma	2015		50	100%
			Cuenta	50	Media	10.4	
			Intervalo	10.5	Mediana	9	
					Moda	3	
					Rango	43	
					Mínimo	1	
					Máximo	44	
					Suma	520	
					Cuenta	50	
					Intervalo	10.75	

LIDERAZGO POR NIVELES							
ESTILOS	X	fo Sexo	fo Puesto T.	fo Edad	fo T.Serv	fo E.Civil	
1. Autoritario	1	0	0	0	0	0	
2. Democrático	2	47	47	47	47	47	
3. Liberal	3	3	3	3	3	3	
TOTAL		50	50	50	50	50	
		fe Sexo	fe Puesto T.	fe Edad	fe T.Serv	fe E.Civil	
		16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	
		16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	
		16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	
		50	50	50	50	50	
		(fo-fe) ² /fe					TOTAL
		16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	66.67
		55.21	55.21	55.21	55.21	55.21	220.83
		11.21	11.21	11.21	11.21	11.21	44.83
							332.32
		gl	α	chi ² tablas			chi ² calculada
		8	0.05	15.51			
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS							
Aceptar Ho y rechazar Ha si chi ² calc es ≤ a chi ² tablas							
Rechazar Ho y aceptar Ha si chi ² calc es > a chi ² tablas							
Regla de decisión: Se rechaza Ho y se acepta ha: no hay distribución uniforme							
CONCLUSIÓN : LAS DISTRIBUCIONES DE ESTILOS DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DIFERENCIA SIGNIFICATIVAMENTE DE LOS DEMÁS ESTILOS SIN DISTINCIÓN DE SEXO, PUESTO DE TRABAJO, EDAD, TIEMPO DE SERVICIOS Y ESTADO CIVIL LOS CUALES NO SE DIFERENCIAN SIGNIFICATIVAMENTE.							
EL PERSONAL DE LA I.E. DON BOSCO SE CARACTERIZA POR TENER un estilo de LIDERAZGO democratico.							

CUADRO Nº 1: APRECIACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO						
ESTILOS	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL	
	f	% f PARCIAL ACUERDO	f	% f DESACUERDO	f TOTAL	% TOTALES
AUTORITARIO	176	32%	374	68%	550	100%
DEMOCRATICO	424	77%	126	23%	550	100%
LIBERAL	256	47%	294	53%	550	100%
TOTAL GENERAL					1650	
NOTA: 50 UNIDADES DE ESTUDIO CON 33 ITEMS O PREGUNTAS POR PERSONA ENCUESTADA RESULTAN 1650 RESPUESTAS.						
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 3: LIDERAZGO						

RESULTADO GENERAL SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO					
ESTILO AUTORITARIO		ACUERDO		DESACUERDO	
ITEMS	DESCRIPCIÓN	f	%	f	%
25	Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.	36	72%	14	28%
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	36	72%	14	28%
13	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.	28	56%	22	44%
16	En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.	16	32%	34	68%
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	14	28%	36	72%
1	Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	11	22%	39	78%
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	9	18%	41	82%
4	Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	8	16%	42	84%
22	Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.	8	16%	42	84%
28	Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores.	8	16%	42	84%
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	2	4%	48	96%
TOTAL		176	32%	374	68%
ESTILO DEMOCRATICO		ACUERDO		DESACUERDO	
ITEMS	DESCRIPCIÓN	f	%	f	%
11	Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	48	96%	2	4%
8	Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.	47	94%	3	6%
5	Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	46	92%	4	8%
29	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	41	82%	9	18%
17	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	40	80%	10	20%
20	Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	39	78%	11	22%
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	36	72%	14	28%
26	Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	36	72%	14	28%
14	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	35	70%	15	30%
2	Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.	33	66%	17	34%
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	23	46%	27	54%
TOTAL		424	77%	126	23%
ESTILO LIBERAL		ACUERDO		DESACUERDO	
ITEMS	DESCRIPCIÓN	f	%	f	%
9	Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	42	84%	8	16%
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	40	80%	10	20%
30	Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	40	80%	10	20%
21	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	36	72%	14	28%
24	Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus trabajadores.	25	50%	25	50%
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	23	46%	27	54%
12	El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	21	42%	29	58%
6	Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.	13	26%	37	74%
33	El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	7	14%	43	86%
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	6	12%	44	88%
18	El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	3	6%	47	94%
TOTAL		256	47%	294	53%
TOTAL GENERAL		856	52%	794	48%

CUADRO Nº 2: APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL			
		f	%	f	%	f	%		
		f	%	f	%	f	%		
25	Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.	36	72%	14	28%	50	100%		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	36	72%	14	28%	50	100%		
13	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.	28	56%	22	44%	50	100%		
16	En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.	16	32%	34	68%	50	100%	Cuando hay que establecer	96%
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	14	28%	36	72%	50	100%	Un directivo d	84%
1	Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	11	22%	39	78%	50	100%	Un buen directivo es aquél que	84%
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	9	18%	41	82%	50	100%	Cuando se fijan objetivos, un directivo no	84%
4	Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que m	8	16%	42	84%	50	100%	Castigar la desobediencia a los	82%
22	Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.	8	16%	42	84%	50	100%	Un directivo que	78%
28	Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores.	8	16%	42	84%	50	100%	que mantiene. Cuando se discuten asuntos importantes	72%
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	2	4%	48	96%	50	100%	En grupo rara vez se encuentran	68%
TOTAL		176	32%	374	68%	550	100%		

NOTA: 50 UNIDADES DE ESTUDIO CON 11 ITEMS O PREGUNTAS POR PERSONA ENCUESTADA RESULTAN 550 RESPUESTAS.
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 3: LIDERAZGO

CUADRO 2: DESCRIPCIÓN DE ÍTEMS	
ÍTEMS	DESCRIPCIÓN
25	Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.
13	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.
16	En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
1	Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.
4	Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.
22	Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.
28	Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores.
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.
11	Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.
8	Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.
5	Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.
29	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.
17	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.
20	Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.
26	Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.
14	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.
2	Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.
9	Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.
30	Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.
21	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.
24	Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus trabajadores.
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.
12	El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
6	Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.
33	El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.
18	El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.

CUADRO N° 3: APRECIACIÓN SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL			
		f	%	f	%	f	%		
		PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL		
11	Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	48	96%	2	4%	50	100%	Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	96%
8	Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.	47	94%	3	6%	50	100%	Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.	94%
5	Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	46	92%	4	8%	50	100%	Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	92%
29	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	41	82%	9	18%	50	100%	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	82%
17	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	40	80%	10	20%	50	100%	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	80%
20	Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	39	78%	11	22%	50	100%	Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	78%
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	36	72%	14	28%	50	100%	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	72%
26	Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	36	72%	14	28%	50	100%	Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	72%
14	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	35	70%	15	30%	50	100%	Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	70%
2	Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.	33	66%	17	34%	50	100%	Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.	66%
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	23	46%	27	54%	50	100%	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	46%
TOTAL		424	77%	126	23%	550	100%		

CUADRO N° 4: APRECIACION SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	ACUERDO		DESACUERDO		TOTAL			
		f	%	f	%	f	%		
9	Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	42	84%	8	16%	50	100%	Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	84%
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	40	80%	10	20%	50	100%	Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	80%
30	Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	40	80%	10	20%	50	100%	Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	80%
21	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	36	72%	14	28%	50	100%	Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	72%
24	Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus trabajadores.	25	50%	25	50%	50	100%	Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus trabajadores.	50%
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	23	46%	27	54%	50	100%	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	54%
12	El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	21	42%	29	58%	50	100%	El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	58%
6	Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.	13	26%	37	74%	50	100%	Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.	74%
33	El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	7	14%	43	86%	50	100%	El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	86%
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	6	12%	44	88%	50	100%	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	88%
18	El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	3	6%	47	94%	50	100%	El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	94%
TOTAL		256	47%	294	53%	550	100%		

NOTA: 50 UNIDADES DE ESTUDIO CON 11 ITEMS O PREGUNTAS POR PERSONA ENCUESTADA RESULTAN 550 RESPUESTAS.

CUADRO N° 5: VIRTUDES DEL LIDER DEL I.E.SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA

VIRTUDES	% A FAVOR
Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	96%
Es conveniente explicar el por que de los objetivos y de las políticas de la Institución.	94%
Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	92%
Cuando un personal no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al personal que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	84%
Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los trabajadores.	82%
Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	80%
Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a su personal a que se pongan en contacto con él.	80%
Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	80%
Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	78%
Un trabajador debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.	72%
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	72%
Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a trabajador que le ayude a preparar los objetivos.	72%
Cuando un personal critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	72%
Si dos trabajadores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	72%
Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en la Institución. Un personal dice que la mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	70%
Los empleados obedecen mejor los directivos amistosos que a los que no lo son.	66%
Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere febrero. Usted decide que será enero.	56%
Un directivo no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus trabajadores.	50%
<small>Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 3: UDERAZGO</small>	

CUADRO Nº 6: DEFECTOS DEL LIDER DEL I.E.SALESIANO DON BOSCO DE AREQUIPA

DEFECTOS	% EN CONTRA
Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	96%
El personal que demuestra ser competente no debe ser supervisado.	94%
Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del directivo. El Directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal.	88%
El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	86%
Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	84%
Un buen directivo es aquél que puede despedir fácilmente a un trabajador cuando lo crea necesario.	84%
Cuando se fijan objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus trabajadores.	84%
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	82%
Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	78%
Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.	74%
Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	72%
En grupo rara vez se encuentran situaciones satisfactorias a los problemas.	68%
El directivo debe establecer los objetivos, y que sea el personal que se reparta los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	58%
Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	54%
Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	54%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 3: LIDERAZGO

CUADRO N° 7: ESTILOS DE LIDERAZGO POR ENCUESTADOS

X	ITEMS PARCIALES EN CONTRA	Nº ENCUESTA	ESTILOS DE LIDERAZGO POR ENCUESTADOS				ESTILOS DE LIDERAZGO POR ENCUESTADOS				
			1: AUTORITARIO	2: DEMOCRÁTICO	3: LIBERAL	X: ESTILO GANADOR	ESTILOS	X	f ENCUESTAS	%	
2	16	1º	4	9	4	2	DEMOCRÁTICO	1. Autoritario	1	0	0%
2	10	2º	8	10	5	2	DEMOCRÁTICO	2. Democrático	2	47	94%
2	15	3º	4	8	6	2	DEMOCRÁTICO	3. Liberal	3	3	6%
1	20	4º	3	7	3	2	DEMOCRÁTICO	TOTAL		50	100%
1	17	5º	3	9	4	2	DEMOCRÁTICO	Fuente: Elaboración propia.			
1	22	6º	1	8	2	2	DEMOCRÁTICO				
2	14	7º	6	8	5	2	DEMOCRÁTICO				
1	21	8º	0	9	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	15	9º	5	10	3	2	DEMOCRÁTICO				
1	19	10º	3	8	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	10	11º	6	11	6	2	DEMOCRÁTICO				
2	15	12º	5	8	5	2	DEMOCRÁTICO				
1	17	13º	3	6	7	3	LIBERAL				
2	10	14º	7	7	9	3	LIBERAL				
2	14	15º	3	9	7	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	16º	2	7	8	3	LIBERAL				
2	12	17º	6	10	5	2	DEMOCRÁTICO				
1	18	18º	3	9	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	10	19º	7	9	7	2	DEMOCRÁTICO				
2	13	20º	4	10	6	2	DEMOCRÁTICO				
1	18	21º	2	9	4	2	DEMOCRÁTICO				
1	21	22º	2	7	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	12	23º	4	10	7	2	DEMOCRÁTICO				
1	17	24º	3	8	5	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	25º	4	7	6	2	DEMOCRÁTICO				
2	13	26º	6	8	6	2	DEMOCRÁTICO				
1	23	27º	2	5	3	2	DEMOCRÁTICO				
1	19	28º	2	10	2	2	DEMOCRÁTICO				
1	19	29º	3	7	4	2	DEMOCRÁTICO				
1	20	30º	1	9	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	11	31º	6	10	6	2	DEMOCRÁTICO				
1	24	32º	2	4	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	33º	1	11	5	2	DEMOCRÁTICO				
1	18	34º	2	8	5	2	DEMOCRÁTICO				
1	18	35º	2	9	4	2	DEMOCRÁTICO				
2	10	36º	6	9	8	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	37º	2	10	5	2	DEMOCRÁTICO				
1	17	38º	2	9	5	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	39º	3	10	4	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	40º	3	9	5	2	DEMOCRÁTICO				
2	15	41º	2	9	7	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	42º	4	9	4	2	DEMOCRÁTICO				
1	17	43º	2	8	6	2	DEMOCRÁTICO				
2	11	44º	5	11	6	2	DEMOCRÁTICO				
2	11	45º	7	8	7	2	DEMOCRÁTICO				
2	11	46º	4	10	8	2	DEMOCRÁTICO				
1	25	47º	0	5	3	2	DEMOCRÁTICO				
2	16	48º	4	7	6	2	DEMOCRÁTICO				
1	17	49º	4	7	5	2	DEMOCRÁTICO				
2	12	50º	3	11	7	2	DEMOCRÁTICO				
	795		176	426	253	855	1650				
	48%					52%					

CUADRO N° 8: OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR SEXO

Nº DE ENCUESTA	SEXO MAS CULINO	SEXO FEMENINO	ESTILOS DE LIDERAZGO	X	fo MAS CULINO	%	fo FEME NINO	%	TOTAL	%	fe MASCULINO	fe FEMENINO	TO TAL	(fo-fe)2/fe	TOTAL
1	2		1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	#jDIV/0!	#jDIV/0!
2	2		2. Democrático	2	29	91%	18	100%	47	94%	30	17	47	0.0388	0.0689
3	2		3. Liberal	3	3	9%	0	0%	3	6%	2	1	3	0.6075	1.0800
4	2		TOTAL		32	100%	18	100%	50	100%	32	18	50	0.6463	1.1489
5		2	fo: Frecuencia Observada												chi² calculada
6	2		fe: Frecuencia Esperada												
7	2		Fuente: Elaboración propia.												
8		2													
9		2													
10		2													
11		2													
12	2														
13	3														
14	3														
15	2														
16	3														
17	2														
18	2														
19	2														
20	2														
21	2														
22		2													
23	2														
24		2													
25	2														
26		2													
27	2														
28		2													
29		2													
30		2													
31		2													
32	2														
33		2													
34		2													
35	2														
36		2													
37	2														
38	2														
39		2													
40	2														
41	2														
42	2														
43	2														
44	2														
45	2														
46		2													
47		2													
48	2														
49	2														
50	2														
SUBTOTALES					32		18								
%					64%		36%								
TOTAL ENCUESTAS					50										

CUADRO Nº 9 : OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR PUESTO DE TRABAJO

Nº DE ENCUESTA	DOCENTE	ADMINISTRATIVO	SERVICIOS	ACLES	DIRECTIVO	ESTILOS	X	fo DOC	%	fo ADM	%	fo SERV	%	fo ACLES	%	fo DIREC	%	TOTAL	%					
1				2		1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%					
2				2		2. Democrático	2	24	96%	9	90%	7	88%	4	100%	3	100%	47	94%					
3			2			3. Liberal	3	1	4%	1	10%	1	13%	0	0%	0	0%	3	6%					
4			2			TOTAL		25	100%	10	100%	8	100%	4	100%	3	100%	50	100%					
5	2																							
6	2							fe DOC	fe ADM	fe SERV	fe ACLES	fe DIREC	TOTAL	(fo-fe) ² /fe					TOTAL					
7			2					0	0	0	0	0	0	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO					
8	2							23.5	9.4	7.52	3.76	2.82	47	0.01	0.02	0.04	0.02	0.01	0.0904					
9	2							1.5	0.6	0.48	0.24	0.18	3	0.17	0.27	0.56	0.24	0.18	1.4167					
10		2						25	10	8	4	3	50	0.18	0.28	0.60	0.26	0.19	1.5071					
11	2							fo: Frecuencia Observada																chi ² calculada
12		2						fe: Frecuencia Esperada																
13	3							Fuente: Elaboración propia.																
14			3					col-1	fil-1	gl	α	chi ² tablas												
15		2						4	2	8	0.05	15.5073												
16		3																						
17			2																					
18	2																							
19	2																							
20	2																							
21		2																						
22	2																							
23	2																							
24	2																							
25		2																						
26	2																							
27	2																							
28	2																							
29		2																						
30	2																							
31	2																							
32				2																				
33		2																						
34		2																						
35			2																					
36	2																							
37	2																							
38	2																							
39	2																							
40	2																							
41					2																			
42		2																						
43			2																					
44					2																			
45	2																							
46	2																							
47	2																							
48			2																					
49					2																			
50				2																				
SUBTOTAL	ES	25	10	8	4	3																		
%	50%	20%	16%	8%	6%																			
TOTAL ENCUESTAS					50																			

CUADRO Nº 10 : OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR EDAD DE TRABAJADORES

Nº DE ENCUESTA	EDAD 24-34	EDAD 35-45	EDAD 46-56	EDAD 57-67	ESTILOS	X	fo 24-34	%	fo 35-45	%	fo 46-56	%	fo 57-67	%	TOTAL	%	
1		2			1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
2	2				2. Democrático	2	12	100%	22	92%	9	90%	4	100%	47	94%	
3			2		3. Liberal	3	0	0%	2	8%	1	10%	0	0%	3	6%	
4			2		TOTAL		12	100%	24	100%	10	100%	4	100%	50	100%	
5		2															
6		2					fe 24-34	fe 35-45	fe 46-56	fe 57-67	TOTAL	(fo-fe) ² /fe				TOTAL	
7		2					0	0	0	0	0	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO	
8		2					11.28	22.56	9.4	3.76	47	0.05	0.01	0.02	0.02	0.0922	
9	2						0.72	1.44	0.6	0.24	3	0.72	0.22	0.27	0.24	1.4444	
10	2						12	24	10	4	50	0.77	0.23	0.28	0.26	1.5366	
11	2						fo: Frecuencia Observada										chi ² calculada
12		2					fe: Frecuencia Esperada										
13			3				Fuente: Elaboración propia.										
14		3					col-1	fil-1	gl	α	chi ² tablas						
15			2				3	2	6	0.05	12.5916						
16		3															
17		2															
18		2															
19				2													
20				2													
21		2															
22	2																
23				2													
24		2															
25			2														
26			2														
27			2														
28		2															
29	2																
30		2															
31	2																
32		2															
33		2															
34		2															
35			2														
36	2																
37		2															
38				2													
39	2																
40		2															
41	2																
42		2															
43		2															
44		2															
45		2															
46			2														
47		2															
48				2													
49	2																
50	2																
SUBTOTAL ES	12	24	10	4													
%	24%	48%	20%	8%													
TOTAL ENCUESTAS				50													

CUADRO Nº 11 : OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR TIEMPO DE SERVICIOS DE TRABAJADORES

Nº DE ENCUESTA	T. SERV. 1-11	T. SERV. 12-22	T. SERV. 23-33	T. SERV. 34-44	ESTILOS	X	fo 1-11	%	fo 12-22	%	fo 23-33	%	fo 34-44	%	TOTAL	%					
1	2				1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%					
2	2				2. Democrático	2	31	97%	11	85%	3	100%	2	100%	47	94%					
3	2				3. Liberal	3	1	3%	2	15%	0	0%	0	0%	3	6%					
4	2				TOTAL		32	100%	13	100%	3	100%	2	100%	50	100%					
5	2																				
6	2						fe 1-11	fe 12-22	fe 23-33	fe 34-44	TOTAL	(fo-fe) ² /fe				TOTAL					
7	2						0	0	0	0	0	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO	DIVO					
8	2						30.1	12.22	2.82	1.88	47	0.0281	0.122	0.011	0.0077	0.1691					
9	2						1.92	0.78	0.18	0.12	3	0.4408	1.908	0.180	0.1200	2.6490					
10	2						32	13	3	2	50	0.469	2.03	0.191	0.1277	2.8181					
11	2						Fuente: Elaboración propia.														chi ² calculada
12		2					fo: Frecuencia Observada														
13		3					fe: Frecuencia Esperada														
14	3						col-1	fil-1	gl	α	chi ² tablas										
15	2						3	2	6	0.05	12.5916										
16		3																			
17	2																				
18		2																			
19				2																	
20			2																		
21		2																			
22	2																				
23				2																	
24	2																				
25			2																		
26		2																			
27	2																				
28		2																			
29	2																				
30	2																				
31	2																				
32		2																			
33		2																			
34	2																				
35	2																				
36	2																				
37	2																				
38		2																			
39	2																				
40	2																				
41	2																				
42	2																				
43		2																			
44	2																				
45		2																			
46		2																			
47	2																				
48			2																		
49	2																				
50	2																				
SUBTOTALS	32	13	3	2																	
%	64%	26%	6%	4%																	
TOTAL ENCUESTAS																		50			

CUADRO Nº 12 : OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO POR ESTADO CIVIL

Nº DE ENCUESTA	SOLTERO	CASADO	ESTILOS	X	fo	%	fo	%	fo TOTAL	%	fe	fe	TO TAL	(fo-fe) ² /fe		TO TAL		
					SOLTERO	CASADO	SOLTERO	CASADO	SOLTERO	CASADO	DIVO	DIVO						
1		2	1. Autoritario	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	DIVO	DIVO	DIVO		
2	2		2. Democrático	2	17	94%	30	94%	47	94%	17	30	47	0.0004	0.0002	0.0006		
3		2	3. Liberal	3	1	6%	2	6%	3	6%	1	2	3	0.0059	0.0033	0.0093		
4		2	TOTAL		18	100%	32	100%	50	100%	18	32	50	0.0063	0.0035	0.0099		
5		2	Fuente: Elaboración propia.													chi ² calculada		
6		2	fo: Frecuencia Observada															
7		2	fe: Frecuencia Esperada															
8	2													col-1	fil-1	gl	α	chi ² tablas
9	2													1	2	2	0.05	5.99
10	2																	
11	2																	
12		2																
13		3																
14		3																
15		2																
16	3																	
17		2																
18		2																
19		2																
20		2																
21		2																
22	2																	
23		2																
24	2																	
25	2																	
26		2																
27		2																
28	2																	
29	2																	
30		2																
31	2																	
32		2																
33	2																	
34		2																
35		2																
36	2																	
37		2																
38		2																
39	2																	
40	2																	
41		2																
42		2																
43		2																
44	2																	
45		2																
46		2																
47		2																
48		2																
49		2																
50	2																	
SUBTOTALES	18	32																
%	36%	64%																
TOTAL ENCUESTAS		50																

ANEXO 4:

MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN

DE DATOS SOBRE CULTURA

ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE CULTURA ORGANIZACIONAL

ITEM	1			2			3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		TOTAL									
	IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS	EFICACIA EN EL GRUPO			ENF. A PERSONAS	INT. DE UNIDADES	CONTROL		ACEPTAC. DEL RIESGO		DIR. RECOMPENSA		TOLER. AL CONFLICTO		PR. A RESULTADOS		ENF. SIST. ABIERTO		AT. A DETALLES		AGRESIVIDAD		ESTABILIDAD															
UN. EST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	5	1	1	5	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	96	2	
2	3	2	2	4	3	2	4	3	3	4	4	1	4	2	4	3	1	2	3	1	4	3	2	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	105	2	
3	1	3	4	4	5	4	3	5	2	4	4	1	5	3	4	3	2	5	4	1	4	5	2	3	3	5	5	5	5	2	2	1	2	3	122	3		
4	1	1	3	2	5	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	5	1	3	3	5	3	3	3	5	5	1	3	3	1	3	5	3	5	109	3	
5	1	5	1	5	4	2	3	5	5	1	2	5	2	2	4	2	1	1	1	5	2	2	1	2	5	4	4	3	2	5	3	4	1	3	3	3	104	2
6	1	3	2	5	5	1	3	2	3	4	2	1	4	1	3	3	1	1	3	1	4	4	1	3	3	4	5	5	3	4	4	2	3	1	3	5	103	2
7	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	3	2	3	2	125	3	
8	1	2	5	4	1	1	4	2	2	1	5	1	5	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	4	2	2	2	5	4	4	1	2	2	1	2	4	88	2
9	3	4	2	1	5	1	5	3	1	1	5	1	1	5	3	3	1	5	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	2	2	1	5	5	112	3	
10	1	2	2	4	3	2	3	5	2	3	3	2	5	4	3	2	2	3	2	3	5	3	5	3	2	3	3	3	3	3	4	5	2	2	3	106	2	
11	2	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	111	3	
12	1	3	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	1	2	4	2	3	3	3	4	3	3	5	4	4	2	3	3	106	2
13	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	1	3	4	3	1	1	4	2	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	113	3
14	2	2	3	5	5	4	5	5	2	3	5	3	4	1	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	2	5	4	132	3	
15	1	5	1	5	1	1	5	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	84	2
16	5	1	5	5	5	1	5	3	1	5	1	1	5	1	5	5	3	3	5	5	5	1	1	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	1	116	3
17	1	4	2	5	5	3	2	3	1	4	1	1	3	4	1	5	1	2	3	3	2	5	1	1	4	5	5	3	5	5	3	5	3	3	4	2	110	3
18	2	4	2	4	2	3	3	3	4	4	1	5	2	4	3	3	1	1	5	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	112	3	
19	1	4	3	5	2	1	5	2	1	5	4	1	5	1	3	4	2	1	4	1	4	5	3	2	3	4	5	3	5	5	4	2	3	4	4	2	115	3
20	4	4	4	4	3	3	4	3	1	5	2	1	5	2	3	5	4	3	2	4	4	2	4	4	3	4	4	5	5	4	2	1	5	4	2	4	124	3
21	1	2	3	4	1	1	5	1	2	2	3	2	4	2	5	3	1	3	2	5	2	2	2	3	2	1	4	4	5	5	2	2	4	1	2	97	2	
22	1	2	4	5	1	2	5	1	2	5	2	1	5	4	4	2	4	1	4	2	3	2	2	4	5	4	4	5	5	5	1	1	3	4	4	111	3	
23	4	5	2	3	1	3	4	4	3	5	1	4	3	5	5	1	1	3	5	3	4	1	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	2	4	127	3	
24	1	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	5	2	4	2	4	1	4	1	3	3	5	3	2	4	3	1	2	5	4	1	2	2	2	3	101	2
25	1	1	1	5	5	1	1	1	1	4	5	3	5	2	3	4	3	1	2	1	2	3	4	3	2	4	4	3	5	5	4	1	2	3	3	4	102	2
26	1	3	1	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	1	2	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	2	3	4	2	104	2
27	1	1	2	5	2	2	5	2	1	5	5	2	5	1	5	4	1	1	1	5	5	3	1	2	5	4	4	5	5	5	1	2	2	1	1	1	107	2
28	3	2	3	5	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	2	2	2	3	97	2
29	1	3	1	5	2	2	5	4	2	3	4	1	1	2	4	2	2	1	1	3	3	5	2	3	3	5	5	5	5	5	1	3	1	1	4	103	2	
30	1	3	3	5	3	3	5	3	4	2	1	5	3	2	5	1	1	1	1	5	2	1	3	5	3	3	5	3	4	5	5	3	3	4	2	2	110	3
31	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	3	5	1	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	110	3
32	3	3	3	4	2	3	5	3	1	3	2	1	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	3	112	3
33	3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	3	1	3	4	3	3	5	2	1	3	2	1	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	109	3
34	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	2	3	4	3	5	5	5	5	3	2	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	131	3
35	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	115	3
36	5	1	5	4	5	4	5	1	3	4	1	1	5	4	3	4	5	2	5	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	1	122	3
37	3	4	4	3	3	1	1	4	3	1	4	3	1	5	2	4	3	1	1	1	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	3	101	2
38	2	4	4	5	1	2	5	2	2	2	3	1	4	1	4	4	4	1	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	109	3
39	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	3	1	3	2	1	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	4	3	3	2	1	2	1	2	1	94	2
40	2	5	3	5	2	2	4	4	3	5	4	1	4	1	4	3	3	1	2	3	3	1	2	2	4	4	2	4	4	4	3	2	2	1	4	106	2	
41	5	3	2	5	2	5	5	5	1	1	3	4	2	5	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	5	1	5	5	5	5	1	4	4	1	1	1	113	3
42	3	3	1	5	3	4	4	3	2	4	1	2	5	2	4	3	1	4	2	2	1	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	3	2	105	2
43	2	4	1	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	110	3
44	1	3	1	5	5	2	1	1	5	3	3	4	3	4	3	1	1	3	2	5	2	1	2	3	1	1	2	3	2	3	1	4	4	4	1	2	92	2
45	3	3	4	3	5	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	1	5	1	1	3	3	3	4	3	4	5	5	5	3	3	2	2	2	119	3
46	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	5	5	4	3	4	3	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	5	2	125	3
47	2	4	3	4	3	2	4	3	1	5	4	1	4	1	3	2	1	2	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	102	2
48	1	3	2	3	4	2	4	3	1	5	3	1	5	2	4	5	4	1	4	1	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	3	1	1	2	5	3	113	3
49	3	2	4	4	1																																	

CUADRO Nº 13: APRECIACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES CUALITATIVAS

NIVELES	VARIABLES CON VALORACIÓN POSITIVA		VARIABLES CON VALORACIÓN NEGATIVA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
CULTURA MUY ADECUADA	3	18%	0	0%	3	8%
CULTURA ADECUADA	12	71%	18	95%	30	83%
CULTURA INADECUADA	2	12%	1	5%	3	8%
CULTURA MUY INADECUADA	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	17	100%	19	100%	36	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

NOTA: 50 UNIDADES DE ESTUDIO CON 11 ITEMS O PREGUNTAS POR PERSONA ENCUESTADA RESULTAN 550 RESPUESTAS.

CUADRO Nº 14: APRECIACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES CUALITATIVAS CON SENTIDO POSITIVO

Nº VARIABLE CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CUALITATIVA	PUNTAJE ACUMULADO	VALORACIÓN	RANGO	RESULTADO	PROCESAMIENTO DE DATOS				
						NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL		X	f	%
30	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión.	215	Si es muy cierto	4	favor					
4	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.	201	Si es muy cierto	4	favor	1. CULTURA MUY INADECUADA:	50 A 100	1	0	0%
7	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos.	201	Si es muy cierto	4	favor	2. CULTURA INADECUADA:	101 A 150	2	2	12%
29	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención.	198	Si es cierto	3	favor	3. CULTURA ADECUADA:	151 A 200	3	12	71%
13	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.	197	Si es cierto	3	favor	4. CULTURA MUY ADECUADA:	201 A 250	4	3	18%
27	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan.	194	Si es cierto	3	favor	TOTAL		17	100%	
31	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien.	193	Si es cierto	3	favor					
26	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.	184	Si es cierto	3	favor					
28	La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno.	179	Si es cierto	3	favor					
15	Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos.	175	Si es cierto	3	favor					
10	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura.	169	Si es cierto	3	favor					
36	Estamos bien como venimos trabajando.	162	Si es cierto	3	favor					
22	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes.	155	Si es cierto	3	favor					
8	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.	154	Si es cierto	3	favor					
11	A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones.	151	Si es cierto	3	favor					
19	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.	131	No es cierto	2	en contra					
17	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación.	119	No es cierto	2	en contra					

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	POSITIVO	NEGATIVO	TOTAL	%				
CULTURA MUY ADECUADA	3	0	3	8%				
CULTURA ADECUADA	12	18	30	83%				
CULTURA INADECUADA	2	1	3	8%				
CULTURA MUY INADECUADA	0	0	0	0%				
TOTAL	17	19	36	100%				
valoracion de preguntas negativas								
1. CULTURA MUY ADECUADA:	50 A 100				1	X	f	%
1. CULTURA MUY ADECUADA:	50 A 100				1	1	0	0%
2. CULTURA ADECUADA:	101 A 150				2	2	18	95%
3. CULTURA INADECUADA:	151 A 200				3	3	1	5%
4. CULTURA MUY INADECUADA:	201 A 250				4	4	0	0%
TOTAL							19	100%

CUADRO Nº 15: APRECIACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES CUALITATIVAS CON SENTIDO NEGATIVO

Nº VARIABLE CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CUALITATIVA	PUNTAJE ACUMULADO	VALORACIÓN	RANGO	RESULTADO	PROCESAMIENTO DE DATOS			
						NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	X	f	%
12	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.	102	No es cierto	2	favor				
18	En esta Institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.	106	No es cierto	2	favor	1. CULTURA MUY ADECUADA: 50 A 100	1	0	0%
14	Los miembros de la Institución permanentemente infringen las normas	108	No es cierto	2	favor	2. CULTURA ADECUADA: 101 A 150	2	18	95%
1	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.	111	No es cierto	2	favor	3. CULTURA INADECUADA: 151 A 200	3	1	5%
9	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras.	117	No es cierto	2	favor	4. CULTURA MUY INADECUADA: 201 A 250	4	0	0%
35	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización.	126	No es cierto	2	favor	TOTAL		19	100%
24	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.	129	No es cierto	2	favor				
6	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.	130	No es cierto	2	favor				
20	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.	131	No es cierto	2	favor				
32	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas.	132	No es cierto	2	favor				
3	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.	135	No es cierto	2	favor				
33	Soy complaciente con la dirección y así me evito de problemas.	135	No es cierto	2	favor				
23	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.	139	No es cierto	2	favor				
34	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.	139	No es cierto	2	favor				
21	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.	142	No es cierto	2	favor				
25	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos.	144	No es cierto	2	favor				
16	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.	145	No es cierto	2	favor				
2	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.	146	No es cierto	2	favor				
5	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.	162	Si es cierto	3	en contra				

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

CUADRO Nº 16 APRECIACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

RANGO	NIVELES	X	f	%	VARIABLES CON SENTIDO POSITIVO		VARIABLES CON SENTIDO NEGATIVO		TOTALES	
					f	%	f	%	f	%
3	MUY INADECUADA	1	0	0%	5	10%	4	8%	9	9%
3	INADECUADA	2	11	22%	43	86%	37	74%	80	80%
4	ADECUADA	3	31	62%	2	4%	9	18%	11	11%
3	MUY ADECUADA	4	4	16%	0	0%	0	0%	0	0%
2	TOTAL		50	100%	50	100%	50	100%	100	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

NIVELES	POSITIVO	NEGATIVO	TOTAL
CULTURA MUY ADECUADA	10%	8%	9%
CULTURA ADECUADA	86%	74%	80%
CULTURA INADECUADA	4%	18%	11%
CULTURA MUY INADECUADA	0%	0%	0%

POSITIVO	
NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	X
CULTURA MUY INADECUADA	1
CULTURA INADECUADA	2
CULTURA ADECUADA	3
CULTURA MUY ADECUADA	4
TOTAL	

NEGATIVO	
NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	X
CULTURA MUY ADECUADA	1
CULTURA ADECUADA	2
CULTURA INADECUADA	3
CULTURA MUY INADECUADA	4

CUADRO Nº 18 APRECIACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS VARIABLES CON SENTIDO NEGATIVO

Nº ENCUESTADO	VARIABLES																																			TOTALES		NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	X	f	%
	1	2	3	5	6	9	12	14	16	18	20	21	23	24	25	32	33	34	35	ACUMULADO	RANGO																				
1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	31	2	1. CULTURA MUY ADECUADA:	19 A 37	1	4	8%														
2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	1	4	2	3	3	2	2	3	3	46	2	2. CULTURA ADECUADA:	38 A 57	2	37	74%															
3	1	3	4	5	4	2	1	3	3	5	1	4	2	3	3	2	2	1	2	51	2	3. CULTURA INADECUADA:	58 A 76	3	9	18%															
4	1	1	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3	5	3	3	1	3	5	3	53	2	4. CULTURA MUY INADECUADA:	77 A 95	4	0	0%															
5	1	5	1	4	2	5	5	2	2	1	5	2	1	2	5	4	1	3	3	54	2	TOTAL		50	100%																
6	1	3	2	5	1	3	1	1	3	1	1	4	1	3	3	2	3	1	3	42	2	Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Anexo 4: CULTURA ORGANIZACIONAL																			
7	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	5	5	3	5	3	2	3	63	3																				
8	1	2	5	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	4	2	2	2	1	2	35	1																				
9	3	4	2	5	1	1	1	5	3	1	1	5	1	1	1	2	2	1	5	45	2																				
10	1	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3	5	3	2	4	5	2	2	52	2																				
11	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	4	2	4	2	4	3	4	50	2																			
12	1	3	3	4	2	3	3	2	4	3	2	1	4	2	3	4	4	2	3	53	2																				
13	3	2	3	4	3	3	4	1	4	1	4	2	5	4	3	4	3	3	3	59	3																				
14	2	2	3	5	4	2	3	1	3	5	5	3	4	3	3	5	5	2	5	65	3																				
15	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	1																				
16	5	1	5	5	1	1	1	1	5	3	5	5	1	1	1	5	1	5	1	53	2																				
17	1	4	2	5	3	1	1	4	5	2	3	2	1	1	4	5	3	3	4	54	2																				
18	2	4	2	4	2	3	1	2	3	1	5	1	3	3	4	2	3	4	3	52	2																				
19	1	4	3	2	1	1	1	1	4	1	1	4	3	2	3	2	3	4	4	45	2																				
20	4	4	4	3	3	1	1	2	5	3	4	4	2	4	4	2	1	5	2	58	3																				
21	1	2	3	1	1	2	2	2	3	3	5	2	2	3	2	2	2	4	1	43	2																				
22	1	2	4	1	2	2	1	4	2	1	2	2	2	4	1	1	3	4	4	41	2																				
23	4	5	2	5	1	4	1	3	5	1	5	3	1	3	4	5	5	5	4	66	3																				
24	1	3	3	3	3	1	3	2	2	1	1	3	5	3	2	1	2	2	2	43	2																				
25	1	1	1	5	1	1	3	2	4	1	1	2	4	3	2	1	2	3	3	41	2																				
26	1	3	1	2	3	4	2	3	2	3	4	1	3	3	4	4	2	3	4	52	2																				
27	1	1	2	2	2	1	2	1	4	1	1	5	3	1	2	1	2	2	1	35	1																				
28	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	2	3	2	2	43	2																				
29	1	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	5	2	3	1	3	1	1	39	2																				
30	1	3	3	3	3	4	5	2	1	1	5	2	3	5	3	3	3	4	2	56	2																				
31	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	5	5	1	37	2																				
32	3	3	3	2	3	1	1	3	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	53	2																				
33	3	3	3	4	4	1	1	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	54	2																				
34	3	3	4	5	4	5	3	3	5	5	2	5	4	4	3	3	3	4	4	72	3																				
35	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	2	4	2	4	2	2	54	2																				
36	5	1	5	5	4	3	1	4	4	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	54	2																				
37	3	4	4	3	3	1	1	2	3	1	3	3	5	2	4	1	1	1	1	46	2																				
38	2	4	4	1	2	2	1	1	4	1	4	4	3	3	3	4	3	3	3	52	2																				
39	4	3	2	4	3	2	2	1	2	3	1	3	1	1	2	2	1	2	1	40	2																				
40	2	5	3	2	2	3	1	1	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1	43	2																				
41	5	3	2	2	5	5	3	2	2	2	1	1	5	3	5	1	4	4	1	56	2																				
42	3	3	1	3	4	2	2	2	3	4	2	1	3	2	4	2	2	2	3	48	2																				
43	2	4	1	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	52	2																				
44	1	3	1	5	2	5	4	4	1	3	5	2	2	3	1	4	4	4	1	55	2																				
45	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	5	1	3	3	3	5	3	4	3	64	3																				
46	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	3	4	4	5	66	3																				
47	2	4	3	3	2	1	1	1	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	47	2																				
48	1	3	2	4	2	1	1	2	5	1	1	4	4	3	3	1	1	2	5	46	2																				
49	3	2	4	1	4	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	34	1																				
50	2	5	5	5	3	1	2	1	4	5	5	3	5	3	2	5	1	2	4	63	3																				

	LIDERAZGO / SEXO		DOCENTE / ÁREA DE TRABAJO		LIDERAZGO / EDAD				LIDERAZGO / TIEMPO DE SERVICIOS				LIDERAZGO / ESTADO CIVIL		
	MASC	FEM	SEXO	SEXO	24-34	35-45	46-56	57-67	EDAD	1 - 11	12 - 22	23 - 33	34 - 44	SOLTERO	CASADO
1	3		1	4	3	3			37	3			2	3	2
2	3		1	3					30	3			1		1
3	4		1	3	4				30	4			3		2
4	3		1	3	3	4			48	4			6	4	2
5	2	2	2	2	3				50	3			3	3	2
6	3		1	3	2				37	2			9	2	2
7	2		1	3	2				35	3			4	3	2
8	4	4	2	4	4				38	2			8	2	2
9	3		2	3	1				34	4			1		1
10	3	3	2	3	3				29	3			2	3	1
11	3	3	2	3	2				24	3			3	3	1
12	3	3	1	3	3				29	3			3	3	1
13	2	2	1	2	2				40	3			12	3	2
14	2		1	2	2				48	2			16	2	2
15	4	4	1	4	2				30	2			7	2	2
16	3		1	3	4				53	4			4	4	2
17	3	3	1	3	2				42	3			12	3	1
18	3	3	1	3	3				45	3			3	3	2
19	4	4	1	4	3				45	3			18	3	2
20	2	2	1	2	1				66			4	44	4	2
21	3	3	1	3	1				62	2			25	2	2
22	4	4	2	4	2				35	3			12	3	2
23	2	2	1	2	1				30	4			7	4	1
24	3	3	2	3	1				64			2	40	2	2
25	3	3	1	3	3				31	3			3		1
26	3	3	2	3	2				53			3	28	3	1
27	4	4	1	4	1				46	3			13	3	2
28	3	3	2	3	1				47	4			9	4	2
29	3	3	2	3	2				43	3			20	3	1
30	3	3	2	3	2				26	3			3	3	1
31	4	4	2	4	1				41	3			10	3	2
32	3		1	3	4				29	4			1	4	1
33	3	3	2	3	2				40				13	3	2
34	2	2	2	2	2				41	3			17	3	1
35	3	3	1	3	3				37	2			8	2	2
36	3	3	2	3	1				52	3			10	3	2
37	3	3	1	3	3				29	3			2	3	1
38	3	3	1	3	1				37	3			9	3	2
39	3	3	2	3	1				60	3			16	3	2
40	3	3	1	3	1				26	3			3	3	1
41	3	3	1	3	3				36	3			11	3	1
42	3	3	1	3	5				34	3			6	3	2
43	3	3	1	3	2				41	3			4	3	2
44	2	2	1	2	3				40	3			14	3	2
45	2	2	1	2	5				35	2			3	2	1
46	2	2	2	2	1				40	2			12	2	2
47	3	3	2	3	1				50	2			12	2	2
48	3	3	1	3	1				42	3			10	3	2
49	4	4	1	4	3				46		3		23	3	2
50	2	2	1	2	4				34	4			9	4	2
	32	18		25	10	8	4	3	28	2	18	32	2	32	1
			50					50					50		

CUADRO N° : PRUEBA DE NO EXISTENCIA DE DISCRIMINACION SEXUAL

0									
1. CULTURA MUY INADECUADA	0	0	0	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!
2. CULTURA INADECUADA	8	3	11	7	4	11	0.1309	0.2327	0.3636
3. CULTURA ADECUADA	19	12	31	20	11	31	0.0356	0.0632	0.0988
4. CULTURA MUY ADECUADA	5	3	8	5	3	8	0.0028	0.0050	0.0078
TOTAL	32	18	50	32	18	50	0.1693	0.3010	0.4702

Fuente: Elaboración propia.

fo: Frecuencia Observada									
fe: Frecuencia Esperada									
	col-1	fil-1	gl	α	chi² tablas				
	1	3	3	0.05	7.8147				

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS
 Aceptar Ho y rechazar Ha si $chi^2 \text{ calc es } \leq a \text{ chi}^2 \text{ tablas}$
 Rechazar Ho y aceptar Ha si $chi^2 \text{ calc es } > a \text{ chi}^2 \text{ tablas}$
Regla de decisión: Se acepta Ho y se rechaza ha: si hay inde
CONCLUSIÓN : NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA DE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE LA I.E. DON BOSCO
 POR TANTO NO EXISTE DISCRIMINACIÓN SEXUAL EN MATERIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA I.E. DON BOSCO.

CUADRO N° 20: OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR PUESTO DE TRABAJO

Nº DE ENCUESTA	DOCENTE	ADMINISTRATIVO	SERVICIOS	ACLES	DIRECTIVO	NIVELES	X	fo DOC	%	fo ADM	%	fo SERV	%	fo ACLES	%	fo DIREC	%	TOTAL	%
1				3		1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2				3		2. CULTURA INADECUADA	2	6	24%	1	10%	2	25%	1	25%	1	33%	11	22%
3			4			3. CULTURA ADECUADA	3	14	56%	8	80%	5	63%	3	75%	1	33%	31	62%
4			3			4. CULTURA MUY ADECUADA	4	5	20%	1	10%	1	13%	0	0%	1	33%	8	16%
5	2					TOTAL	5	25	100%	10	100%	8	100%	4	100%	3	100%	50	100%
6	3																		
7			2																
8	4																		
9	3																		
10		3																	
11	3																		
12		3																	
13	2																		
14			2																
15		4																	
16		3																	
17			3																
18	3																		
19	4																		
20	2																		
21		3																	
22	4																		
23	2																		
24	3																		
25		3																	
26	3																		
27	4																		
28	3																		
29		3																	
30	3																		
31	4																		
32				3															
33		3																	
34		2																	
35			3																
36	3																		
37	3																		
38	3																		
39	3																		
40	3																		
41					3														
42		3																	
43			3																
44					2														
45	2																		
46	2																		
47	3																		
48		3																	
49					4														
50					2														
SUBTOTALS	25	10	8	4	3														
%	50%	20%	16%	8%	6%														
TOTAL ENCUESTAS																			50

fo: Frecuencia Observada									
fe: Frecuencia Esperada									
Fuente: Elaboración propia.									
	col-1	fil-1	gl	α	chi² tablas				
	4	3	12	0.05	21.0261				

CUADRO Nº 21 : OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EDAD DE TRABAJADORES

Nº DE ENCUESTA	EDAD 24-34	EDAD 35-45	EDAD 46-56	EDAD 57-67	NIVELES	X	fo 24-34	%	fo 35-45	%	fo 46-56	%	fo 57-67	%	TOTAL	%
1		3			1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	3				2. CULTURA INADECUADA	2	1	8%	6	25%	2	20%	2	50%	11	22%
3			4		3. CULTURA ADECUADA	3	8	67%	17	71%	5	50%	1	25%	31	62%
4			3		4. CULTURA MUY ADECUADA	4	3	25%	1	4%	3	30%	1	25%	8	16%
5		2			TOTAL		12	100%	24	100%	10	100%	4	100%	50	100%
6		3			fo: Frecuencia Observada											
7		2			fe: Frecuencia Esperada											
8		4			Fuente: Elaboración propia.		fe 24-34	fe 35-45	fe 46-56	fe 57-67	TOTAL	(fo-fe)²/fe				TOTAL
9	3						0	0	0	0	0	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!
10	3						3	5	2	1	11	1.0188	0.0982	0.0182	1.4255	2.5606
11	3						7	15	6	2	31	0.0422	0.3020	0.2323	0.8832	1.4597
12		3					2	4	2	1	8	0.6075	2.1004	1.2250	0.2025	4.1354
13			2				12	24	10	4	50	1.6684	2.5006	1.4754	2.5112	8.1557
14		2														chi² calculada
15			4													
16		3														
17		3														
18		3														
19				4												
20				2												
21		3														
22	4															
23				2												
24		3														
25			3													
26			3													
27			4													
28		3														
29	3															
30		3														
31	4															
32		3														
33		3														
34		2														
35			3													
36	3															
37		3														
38				3												
39	3															
40		3														
41	3															
42		3														
43		3														
44		2														
45		2														
46			2													
47		3														
48			3													
49	4															
50	2															
SUBTOTAL ES	12	24	10	4												
%	24%	48%	20%	8%												
TOTAL ENCUESTAS				50												

CUADRO Nº 22 : OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR TIEMPO DE SERVICIOS DE TRABAJADORES

Nº DE ENCUESTA	T. SERV. 1 - 11	T. SERV. 12 - 22	T. SERV. 23-33	T. SERV. 34-44	NIVELES	X	fo 1-11	%	fo 12-22	%	fo 23-33	%	fo 34-44	%	TOTAL	%
1	3				1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	3				2. CULTURA INADECUADA	2	6	19%	3	23%	1	33%	1	50%	11	22%
3	4				3. CULTURA ADECUADA	3	19	59%	10	77%	2	67%	0	0%	31	62%
4	3				4. CULTURA MUY ADECUADA	4	7	22%	0	0%	0	0%	1	50%	8	16%
5	2				TOTAL		32	100%	13	100%	3	100%	2	100%	50	100%
6	3				fo: Frecuencia Observada											
7	2				fe: Frecuencia Esperada		fe 1-11	fe 12-22	fe 23-33	fe 34-44	TO TAL	(fo-fe) ² /fe				TOTAL
8	4				Fuente: Elaboración propia.		0	0	0	0	0	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!
9	3						7	3	1	0	11	0.1536	0.0069	0.1752	0.7127	1.0484
10	3						20	8	2	1	31	0.0356	0.4669	0.0105	1.2400	1.7531
11	3						5	2	0	0	8	0.6903	2.0800	0.4800	1.4450	4.6953
12		3					32	13	3	2	50	0.8795	2.5538	0.6657	3.3977	7.4967
13		2														ch ² calculada
14	2															
15	4															
16		3														
17	3															
18		3														
19				4												
20			2													
21		3														
22	4															
23				2												
24	3															
25			3													
26		3														
27	4															
28		3														
29	3															
30	3															
31	4															
32		3														
33		3														
34	2															
35	3															
36	3															
37	3															
38		3														
39	3															
40	3															
41	3															
42	3															
43		3														
44	2															
45		2														
46		2														
47	3															
48				3												
49	4															
50	2															
SUBTOTAL ES	32	13	3	2												
%	64%	26%	6%	4%												
TOTAL ENCUESTAS				50												

CUADRO Nº 23 : OPINIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ESTADO CIVIL

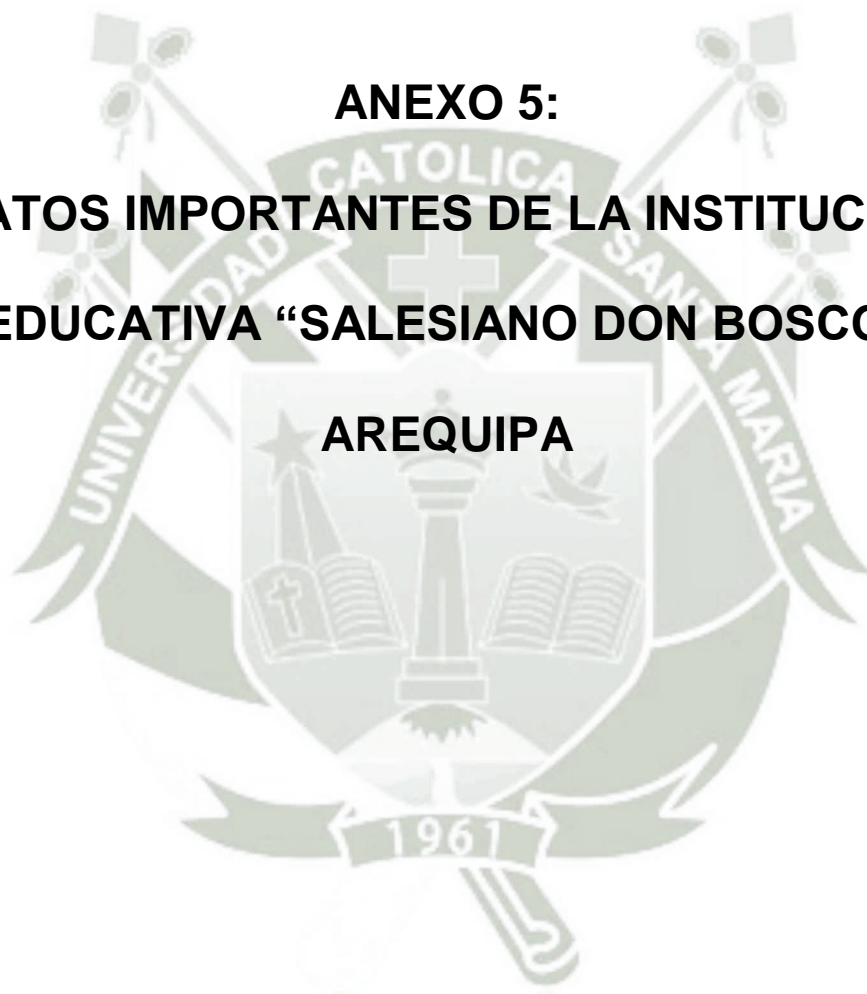
Nº DE ENCUESTA	SOLTERO	CASADO	NIVELES	x	fo SOLTERO	%	fo CASADO	%	fo TOTAL	%	fe SOLTERO	fe CASADO	TO TAL	(fo-fe) ² /fe	TOTAL			
1		3	1. CULTURA MUY INADECUADA	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
2	3		2. CULTURA INADECUADA	2	2	11%	9	28%	11	22%	4	7	11	0.9701	0.5457	1.5158		
3		4	3. CULTURA ADECUADA	3	13	72%	18	56%	31	62%	11	20	31	0.3034	0.1706	0.4740		
4		3	4. CULTURA MUY ADECUADA	4	3	17%	5	16%	8	16%	3	5	8	0.0050	0.0028	0.0078		
5		2	TOTAL		18	100%	32	100%	50	100%	18	32	50	1.2785	0.7191	1.9976		
6		3	Fuente: Elaboración propia.													chi ² calculada		
7		2	fo: Frecuencia Observada															
8	4		fe: Frecuencia Esperada															
9	3													col-1	fil-1	gl	α	chi ² tablas
10	3													1	3	3	0.05	7.81
11	3																	
12		3																
13		2																
14		2																
15		4																
16	3																	
17		3																
18		3																
19		4																
20		2																
21		3																
22	4																	
23		2																
24	3																	
25	3																	
26		3																
27		4																
28	3																	
29	3																	
30		3																
31	4																	
32		3																
33	3																	
34		2																
35		3																
36	3																	
37		3																
38		3																
39	3																	
40	3																	
41		3																
42		3																
43		3																
44	2																	
45		2																
46		2																
47		3																
48		3																
49		4																
50	2																	
SUBTOTALES	18	32																
%	36%	64%																
TOTAL ENCUESTAS		50																

CUADRO N° 24 : CORRELACION CUALITATIVA ENTRE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR ENCUESTADOS

N° DE ENCUESTADO	ESTILO DE LIDERAZGO GANADOR	NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL GANADOR	1: DEMOCRÁTICO-MUY ADECUADO	2: DEMOCRÁTICO-ADECUADO	3: DEMOCRÁTICO-INADECUADO	4: LIBERAL-MUY ADECUADO	5: LIBERAL-ADECUADO	6: LIBERAL-INADECUADO	CATEGORIAS MIXTAS	X	fo	% f (a-->z)	F (z-->a)	% F	fe	(fo-fe) ² /e
1	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3						1: DEMOCRÁTICO-MUY ADECUADO	1	8	16%	50	100%	8.333333333	0.013333333
2	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2					2: DEMOCRÁTICO-ADECUADO	2	30	60%	42	84%	8.333333333	56.333333333
3	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1					3: DEMOCRÁTICO-INADECUADO	3	9	18%	12	24%	8.333333333	0.053333333
4	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3		2				4: LIBERAL-MUY ADECUADO	4	0	0%	3	6%	8.333333333	8.333333333
5	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3				5: LIBERAL-ADECUADO	5	1	2%	3	6%	8.333333333	6.453333333
6	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3		2				6: LIBERAL-INADECUADO	6	2	4%	2	4%	8.333333333	4.813333333
7	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3				Fuente: Elaboración propia		50	100%			76.0000	
8	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1					N° de clases ajustado: K-1		5				chi ² calculada	
9	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3		2				N° de parámetros estimados		0				chi ² tablas	
10	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2					ACEPTAR Ho SI X ² CALC ≤ 11.07		5				11.070498	
11	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2					REGLA:							
12	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2					COMO:							
13	3	LIBERAL INADECUADO	2					6	Se rechaza Ho y se acepta Ha: NO HAY UNA DISTRIBUCION UNIFORME DE LOS DATOS							
14	3	LIBERAL INADECUADO	2					6								
15	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1												
16	3	LIBERAL ADECUADO	3				5									
17	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
18	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
19	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1												
20	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											
21	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
22	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1												
23	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											
24	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
25	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
26	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
27	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1												
28	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
29	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
30	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
31	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1												
32	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
33	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
34	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											
35	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
36	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
37	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
38	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
39	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
40	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
41	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
42	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
43	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
44	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											
45	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											
46	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											
47	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
48	2	DEMOCRÁTICO ADECUADO	3	2												
49	2	DEMOCRÁTICO MUY ADECUADO	4	1												
50	2	DEMOCRÁTICO INADECUADO	2		3											

ANEXO 5:
DATOS IMPORTANTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “SALESIANO DON BOSCO”

AREQUIPA



DATOS DE LA IE “SALESIANO DON BOSCO” AREQUIPA

NOMBRE: IE “SALESIANO DON BOSCO” DE AREQUIPA

- Dirección: Calle San Pedro 218 – Cercado
- Teléfono: 054 – 223280
- Fax: 054 – 246064
- Nivel: Secundaria de menores
- Sexo: Varones
- Característica: Polidocente completo
- Turno: Mañana
- Aniversario: 20 de octubre.
- Resolución de creación: R.M. N° 6224 17/08/51 y R.D. N° 0108 09/03/84
- E-mail: informes@salesianosaqp.edu.pe
- Web: www.salesianosaqp.edu.pe

ASOCIADO A:

- Consorcio de Colegios Católicos de Arequipa.
- Consorcio de Colegios Católicos del Perú.
- Red de Colegios Salesianos del Perú.
- Red de Escuela Salesiana en America.

MODELO EDUCATIVO DE LA IE SALESIANO DON BOSCO

El personal directivo, docente, administrativo, acles, los alumnos y padres de familia formamos una Comunidad Educativo Pastoral (CEP). Este conjunto armónico resulta de un ambiente educativo que en la tradición salesiana se propone como: una casa que comparte y forma “comunidad”, una parroquia que educa en la dimensión cristiana, una escuela que favorece el desarrollo armónico y original de las potencialidades de sus miembros, un patio que privilegia y desarrolla el encuentro y la amistad, y una patria que construye identidad y proyecto para una sociedad de Arequipa.

Modelo educativo: Sistema preventivo: este sistema se apoya sobre todo en la razón, la religión y la amabilidad. Todo joven lleva en su interior el signo del plan de Dios, en la que hay una promesa de plenitud de vida y felicidad para cada uno. Se apoya en las palabras de San Pablo: La caridad es benigna y paciente, todo lo sufre, todo lo espera, todo lo soporta.

Praxis del educador salesiano:

- El encuentro con el joven.
- La acogida.
- La creación de un ambiente.
- Relación educativa personal.

Asistencia salesiana: es comprensión, paciencia, alegría, afecto demostrado y entrega total. Colocar a los jóvenes en la imposibilidad de faltar a las normas. Don Bosco dejaba todo lo demás para encontrarse en el patio con sus muchachos. Metodología del amor: No con golpes, sino con la mansedumbre y caridad deberás ganarte a estos tus amigos. Esfuérzate por hacerte amar: que se den cuenta que los amamos.

Pedagogía del amor y de la fiesta: la alegría es forma de vida. “Nosotros hacemos consistir la santidad en estar siempre alegres” (Domingo Savio). La alegría alcanza su expresión más intensa en los días de fiesta (Liturgia, Domingos, Semana Santa, mes de mayo). La disciplina: Nuestra disciplina es una fuerza moral que nace de la convicción de respeto hacia el propio deber – derecho. Nosotros hablamos principalmente al corazón de la juventud. La disciplina es la manera de vivir en conformidad con las reglas y costumbres de nuestra institución. Finalmente la disciplina es asunto de corresponsabilidad. Los padres de familia pueden vivir seguros de que su hijo al entrar al colegio no empeorará de conducta, antes mejorará. Los alumnos con mala conducta no pueden dañar a sus compañeros ni ser perjudicarlos. El deber bien cumplido es expresión de madurez en los adolescentes.

Dimensiones de nuestro proyecto: La unidad orgánica del PEPS se expresa en cuatro dimensiones.

- La dimensión Educativo Cultural. Es el aspecto que se encarga de estimular y seguir un proceso de educación, formal o no formal, que libere las posibilidades creadoras de nuestros destinatarios, favoreciendo su inserción crítica en la cultura y en la sociedad, como futuros profesionales.

- La dimensión de Evangelización y Catequesis. Es el área que se encarga de que exista un plan explícito de educación en la fe que acompañe a nuestros destinatarios en su desarrollo y coordine las diversas formas de catequesis, celebraciones litúrgicas, las acciones y compromisos apostólicos.

- Es el área que ofrece el servicio de información, orientación y acompañamiento de nuestros destinatarios en el discernimiento, descubrimiento y realización de su propio proyecto personal de vida.

- La dimensión de la Experiencia Asociativa. Es el área que se encarga de fomentar asociaciones según la edad y los intereses de nuestros destinatarios, procurando especialmente la promoción de los grupos de compromiso cristiano, de los que participan en la misión salesiana y viven su espíritu.

HISTORIA DE LA IE “SALESIANO DON BOSCO” AREQUIPA

Los Salesianos de Don Bosco llegan a la Ciudad Blanca un 20 de octubre de 1896. Los Salesianos expulsados del Ecuador: Sac. Luis Calcagno, Sac. Ciriaco Santinelli, Sac. José Taricco, Sac. Carlos Chiglione, Sac. Guido Rocca, Sac. Felix Tallachini Diac. José Reineri y Cl. Victor Egas; hicieron posible la fundación de la Casa Salesiana de Arequipa. Inicialmente la casa se fundó en la calle San Juan de Dios, de donde pasó al actual local.

En la actualidad la IE cuenta con 20 secciones, con una matrícula de 930 alumnos.

Por documentos que obran en la institución los últimos directores que dirigieron el colegio son:

- P. Jorge Atarama Ramírez, sdb. (1996 – 2001)
- P. William Cherres Jiménez, sdb. (2002 - 2004)
- P. Yul Soto Maldonado, sdb (2005 - 2006)
- P. Juan Pun Wong, sdb (2007 - 2010)

Este año cumplimos 114 años de presencia salesiana, trabajo que va dirigido al servicio de los jóvenes , especialmente a los más pobres y necesitados, a través de los siguientes frentes: Colegio Salesiano “Don Bosco”, CETPRO Don Bosco Arequipa, CEO Don Bosco de Majes, Programa Promoción de la Mujer “Mamá Margarita”, la Casa Don Bosco que albergue niños y adolescentes en estado de orfandad, Proyección Social a través de los Oratorios Festivos, ubicados en las zonas periféricas de nuestra ciudad y el Movimiento Juvenil Salesiano.

Dondequiera que trabajen los salesianos, el punto clave de su preocupación es el desarrollo de los valores de la juventud a través de la educación y la evangelización, porque están convencidos que el mejor regalo que pueden ofrecer a la sociedad arequipeña es formar “Honrados ciudadanos y Buenos cristianos”, a través del Sistema Educativo Salesiano de Don Bosco: Razón, Religión y Amabilidad.

Bienvenido a la Familia Salesiana de Arequipa.

SIGLAS SALESIANAS

- IE : Institución Educativa
- ACLES : Actividades curriculares de libre elección salesianas (personal de talleres deportivos, artísticos y culturales).
- CEP : Comunidad educativo pastoral
- SDB : Salesianos de Don Bosco
- P : Padre (sacerdote)
- AQP : Arequipa
- EDU : Educación
- PE : Perú
- CEO : Centro educativo ocupacional
- CETPRO : Centro educativo técnico productivo
- CASA DB : albergue niños y adolescentes en estado de orfandad
- MA : María Auxiliadora

