



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial, siempre y cuando den crédito y licencia a nuevas creaciones bajo los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>



UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA" DE ICA
RECTORADO
RESOLUCIÓN RECTORAL N° 2413-R-UNICA-2018

Ica, 09 de Octubre del 2018.

VISTO:

Los Oficios N°- 1524-EPG-UNICA-2018 del 31 de Julio del 2018 y N°- 2060-EPG-UNICA-2018 del 20 de Setiembre del 2018; donde el Director de la Escuela de Posgrado, remite ocho (08) expedientes de egresados de la escuela de Posgrado para optar el **Grado Académico de Maestro**.

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica, desarrolla sus actividades dentro de la autonomía de gobierno, normativa, académica, administrativa y económica, prevista en el artículo 18° de la Constitución Política del Estado y el artículo 8° de la Ley Universitaria N° 30220;

Que, mediante Resolución N° 046-CEU-UNICA-2017 el Comité Electoral Universitario de la UNICA, proclama electo al Dr. Anselmo Magallanes Carrillo como Rector de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica, a partir de 2 de Setiembre del 2017 al 1 de Setiembre de 2022;

Que, por Resolución N° 023-2017/SUNEDU-02-15-02 del 5 de Octubre de 2017, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU, a través de la Unidad de Registros de Grados y Títulos, procedió a la inscripción de la firma del Dr. Anselmo Magallanes Carrillo como Rector de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica, en el Registro de Firmas de Autoridades Universitarias, Instituciones y Escuelas de Educación Superior de la SUNEDU, por el periodo comprendido del 2 de Setiembre de 2017 al 1 de Setiembre de 2020; asimismo mediante Resolución Rectoral N° 027-2017-SUNEDU-02-15.02 se rectifica de oficio los errores materiales referidos a la fecha de término de vigencia en el cargo donde dice: 1 de Setiembre de 2020, debiendo decir: 1 de Setiembre de 2022;

Que, el Estatuto de la UNICA, promulgada mediante Resolución Rectoral N° 18732 del 20 de Agosto de 1998, Reglamentó los estudios de Posgrado y la obtención de los Grados Académicos en sus Artículos 45°, 46°, 47° y 49°, Art. 65° inciso a), 68°, inciso d) y Artículo 7

Que, con Resoluciones Directorales N°- 0618-EPG-UNICA-2018 del 26 de Mayo del 2018; N°- 0805 y 0806 -EPG-UNICA-2018 del 18 de Julio del 2018; N°-0820-EPG-UNICA-2018 del 20 de Julio del 2018 ; N°-0883-EPG-UNICA-2018 del 09 de Agosto del 2018 y N°- 0933 y 0934-EPG-UNICA-2018 del 22 de Agosto del 2018; el Director de la Escuela de Posgrado resuelve proponer el otorgamiento del **Grado Académico de Maestro a los egresados**, cuyos expedientes se elevan a Secretaría General para ser ratificado por el Consejo Universitario;

Que, el Consejo Universitario, en su sesión realizada el **05 de Octubre del 2018**, acordó otorgar el **Grado Académico de Maestro** a los egresados de la Escuela de Posgrado, por lo que se expide la presente Resolución;



En uso a las atribuciones conferidas al Rector de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica por el artículo 62° de la Ley Universitaria N° 30220 y Estatuto Universitario.

SE RESUELVE:

Artículo 1°.-OTORGAR a nombre de la Nación, el Grado Académico de **MAESTRO** a los egresados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica, conforme se detalla a continuación

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Mención: Gestión Empresarial

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	RÉGIMEN	R.D. N°
1	AQUIJE PALACIOS, TERESA ANYELA	20120466	Regular	R.D. N° 0934-2018

MAESTRO EN EDUCACIÓN

Mención: Administración y Planificación de la Educación Superior

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	RÉGIMEN	R.D. N°
1	CASTILLA HERNANDEZ, MARIA DEL PILAR	20120312	Regular	R.D. N° 0933-20
2	GALVEZ CAJO, KRYS YENNY	20100303	Regular	R.D. N° 0806-2018
3	GUZMAN CIERRA ALTA, JORGE ALBERTO	20044653	Regular	R.D. N° 0618-2018
4	MANRIQUE ORMEÑO, DELIA ROSA	20112861	Regular	R.D. N° 820-2018

MAESTRO EN ODONTOLOGÍA

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	RÉGIMEN	R.D. N°
1	MARTINEZ MUÑANTE, RICARDO DAVID	20110121	Regular	R.D. N° 0935-2018

MAESTRO EN INGENIERÍA HIDRÁULICA

Mención: Obras Hidráulicas

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	RÉGIMEN	R.D. N°
1	CANALES GUEVARA, MARLENE LUZ	20044726	Regular	R.D. N° 0808-2018

MAESTRO EN AGRONOMÍA

Mención: Producción Agrícola

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	RÉGIMEN	R.D. N°
1	BALBIN CARDENAS, ORLANDO RUBEN	98005170	Regular	R.D. N° 0883-2018



Artículo 2°.- DISPONER que la Oficina de Secretaría General, cumpla con inscribir los Grados Académicos y Títulos Profesionales otorgados en el Registro General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Anselmo
Dr. Anselmo Magallanes Carrillo
RECTOR



M
Dr. MANUEL JESÚS DE LA CRUZ VILCA
SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION: GESTION EMPRESARIAL



TESIS

**“ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS FACULTADES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA EN
EL AÑO 2017”**

PRESENTADO POR:

TERESA ANYELA QUIJE PALACIOS

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

ASESOR

Dr. ESTEBAN QUISPE CORTEZ

ICA - PERÚ

2018

A DIOS OMNIPOTENTE

Gracias por estar conmigo en cada paso que doy, y con su divina luz me ilumina en el camino del amor, del progreso y la superación. Gracias Dios por los dones de tu misericordia.

A MIS FAMILIA

Con un inmenso amor para los seres que más amo en este mundo: mis hijos mi esposo mis padres porque ellos son el motor para seguir adelante y poder culminar exitosamente esta etapa de mi vida, que me permite obtener mi grado académico de maestro.

AGRADECIMIENTO

A mis familiares, de quienes siempre recibí orientación y protección, enseñándome en cada momento que nada es fácil en esta vida, que todo requiere de esfuerzo y perseverancia, y que el éxito, es precisamente el resultado del esfuerzo y la perseverancia.

A mi Alma Mater; Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, por acogerme en sus aulas e invitarme a seguir asimilando conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos que enriquecen mi vida profesional y personal.

A mis distinguidos profesores de la Maestría en Administración en la mención Gestión Empresarial de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica por sus invaluables enseñanzas que acrecentaron y estimularon mi afán por la investigación.

Al Dr. Esteban Quispe Cortez, asesor de esta tesis, por la orientación adecuada y oportuna en el desarrollo del presente estudio.

A los directivos y docentes de las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Lui Gonzaga” de Ica, por su participación y asequibilidad al estudio, lo que ha posibilitado desarrollar en su amplitud la presente tesis.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	vi
CONTRACARÁTULA.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.1.1. Antecedentes internacionales	12
1.1.2. Antecedentes nacionales	15
1.1.3. Antecedentes locales.....	19
1.2. Bases teóricas	22
1.2.1. Estilo de liderazgo directivo	22
1.2.2. Gestión organizacional.....	34
1.3. Marco conceptual	47
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	51
2.1. Situación problemática	51
2.2. Formulación del problema	53
2.2.1. Problema general.....	53
2.2.2. Problemas específicos.....	53
2.3. Justificación e importancia de la investigación	54
2.3.1. Justificación	54
2.3.2. Importancia	54
2.4. Objetivos de la investigación	56
2.4.1. Objetivo general.....	56

2.4.2. Objetivos específicos	56
2.5. Hipótesis de la investigación	56
2.5.1. Hipótesis general	56
2.5.2. Hipótesis específicas.....	57
2.6. Variables de la investigación	57
2.6.1. Identificación de variables.....	57
2.6.2. Operacionalización de variables	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación	59
3.2. Población y muestra	60
CAPÍTULO IV: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
4.1. Técnicas de recolección de datos	62
4.2. Instrumentos de recolección de datos	62
4.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados	66
CAPÍTULO V: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	68
5.1. Contrastación de la hipótesis general.....	68
5.2. Contrastación de las hipótesis específicas	70
CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
6.1. Presentación e interpretación de resultados.....	76
6.2. Discusión de resultados.....	94
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	100
ANEXOS	104

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. El estudio desarrollo es de tipo de tipo básico y de nivel relacional, ya que buscado describir y establecer la relación entre las variables de estudio (estilo de liderazgo directivo y gestión organizacional) utilizándose para ello el diseño no experimental de corte correlacional. En el estudio se trabajó con una población de 144 directivos de las diferentes facultades de la UNICA, quedando conformada la muestra por 48 de ellos, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, uno para medir el estilo de liderazgo directivo y el otro para medir la gestión organizacional en las respectivas facultades. Es así que mediante el procesamiento, análisis e interpretación de datos se tuvo como resultado que existe una relación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio (estilo de liderazgo directivo y gestión organizacional); ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación r de Pearson de 0,915 y un p -valor de 0,000. Estos hallazgos permiten señalar que a un alto estilo de liderazgo directivo le corresponde una alta gestión organizacional, y en su defecto, a un bajo estilo de liderazgo directivo le corresponde una baja gestión organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, estilo de liderazgo directivo, autocrático, democrático, permisivo, gestión organizacional, eficacia, eficiencia.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the relationship between the style of management leadership and organizational management in the faculties of the National University "San Luis Gonzaga" of Ica in the year 2017. The development study is of the basic type and the relational level, since it sought to describe and establish the relationship between the study variables (management leadership style and organizational management), using the non-experimental correlational design for this. In the study we worked with a population of 144 managers of the different faculties of the UNICA, the sample being made up of 48 of them, to whom two questionnaires were applied, one to measure the style of directive leadership and the other to measure the organizational management in the respective faculties. Thus, through the processing, analysis and interpretation of data there was a high, positive and significant relationship between the study variables (management leadership style and organizational management); since we have obtained a correlation coefficient r of Pearson of 0.915 and a p -value of 0.000. These findings allow us to point out that a high style of managerial leadership corresponds to a high organizational management, and in its absence, a low style of management leadership corresponds to a low organizational management.

Keywords: Leadership, leadership style, autocratic, democratic, permissive, organizational management, efficiency, efficiency.

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TÍTULO

**“ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON
LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS FACULTADES DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA
EN EL AÑO 2017”**

AUTOR

BACH. TERESA ANYELA AQUIJE PALACIOS

ASESOR

DR. ESTEBAN QUISPE CORTEZ

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las instituciones que participan en escenarios competitivos, deben ser capaces de generar una gestión organizacional positiva, para que ello sea una realidad estas deben contar con un buen líder, gerente o directivo capaz de propiciar esa gestión organizacional que integre adecuadamente sus recursos materiales y humanos y lleven a la obtención de resultados positivos en pro de la organización.

En el presente siglo la gestión que desarrolla el líder o directivo, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas superiores a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Es por eso que, se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las

relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando una gestión organizacional adecuada. Son variados los factores que influyen en cualquier organización educativa superior para lograr la calidad educativa. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación superior; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Por ello, es importante tener conocimiento sobre el estilo de liderazgo directivo que se ejerce en una institución educativa superior ya que este puede estar generando efectos positivos o negativos en la gestión organizacional de la misma.

El informe final de la investigación se ha estructurado en seis capítulos, considerando el Reglamento de Grado Académico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica, como a continuación se detalla:

En el Capítulo I: Marco teórico, se presentan a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas así como el marco conceptual, todo ello elaborado en relación a las variables de estudio.

En el Capítulo II: Planteamiento de problema, se presenta la situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia del estudio, así como los objetivos, hipótesis y variables del estudio.

En el Capítulo III: Metodología de la investigación, se desarrolla el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como la población y muestra del estudio.

En el Capítulo IV: Técnicas e instrumentos de investigación, se describe las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados en el estudio.

En el Capítulo V: Contrastación de hipótesis: se desarrolla la estadística paramétrica (r de Pearson) para demostrar mediante el razonamiento lógico las hipótesis de investigación.

En el Capítulo VI: Presentación, interpretación y discusión de resultados: se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos (cuestionarios), sobre la base de las variables e indicadores propuestos y se hace un discusión sobre los resultados obtenidos.

Finalmente, en las páginas complementarias se presentan las respectivas conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos del estudio.

La autora.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Entre algunas de las investigaciones que se han considerado como antecedentes del presente trabajo de investigación tenemos:

1.1.1. Antecedentes internacionales

Sidorovas, L. (2015)¹ realizó la investigación titulada *“Responsabilidad social y gestión organizacional en la Universidad de Carabobo: sincronismo ineludible en cambios coyunturales”*. Tesis para optar el grado de doctor en Administración en la Universidad de Carabobo. La metodología empleada fue de tipo aplicada y de nivel explicativa. El investigador en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la gestión universitaria es responsabilidad de todos los integrantes de esta, no como se podría estar percibiendo actualmente, donde la toma de decisiones se establece desde un grupo selecto, con las consecuencias de estas acciones vistas en muchas instituciones.
- Se determinó que es preciso establecer un sistema de indicadores para medir la gestión organizacional de la Universidad en el cumplimiento de sus compromisos sociales

¹ Sidorovas, L. (2015). *Responsabilidad social y gestión organizacional en la Universidad de Carabobo: sincronismo ineludible en cambios coyunturales*. Tesis de doctorado, Venezuela.

- fundamentales (misión) para articularse de manera dinámica e innovadora en los procesos de desarrollo nacional (visión).
- Se determinó que la velocidad de la compleja dinámica social universitaria exige acelerar cambios profundos en los modelos académicos y de gestión de las instituciones de educación universitaria para dar nuevo sentido y difusión a gestión organizacional universitaria.

Chávez, M. (2013)² realizó la investigación titulada “*La influencia del liderazgo en la gestión organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*”. Tesis para optar el grado de magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que no todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados.
- Se determinó que no existe un estilo único de dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el estilo de dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

² Chávez, M. (2013). *La Influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*. Tesis de maestría, Ecuador.

- Se determinó que el estilo de dirección tiene una incidencia del 70% en la gestión organizacional; y esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

León, J. (2014)³ realizó la investigación titulada *“Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo a la gestión organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”*.

Tesis para optar el grado de magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia. La metodología empleada fue de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Dentro la empresa Grupo Bancolombia se logró determinar que existe un estilo de liderazgo democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características trascendentales que determinan un manejo de dirección efectiva.
- Se determinó que los directivos y jefes del Grupo Bancolombia son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva

³ León, J. (2014). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Tesis de maestría, Colombia.

y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización.

- Se encontró que la gestión organizacional en la empresa Bancolombia es hoy en día una estrategia clara de crecimiento, lo que ha hecho a esta empresa una entidad competitiva, consolidada y enfocada a satisfacer plenamente las expectativas tanto para sus empleados como para su sector externo (clientes, proveedores, accionistas).

1.1.2. Antecedentes nacionales

Quin, Y. (2016)⁴ realizó la investigación titulada “*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote*”. Tesis para optar la licenciatura en Psicología en la Universidad Cesar Vallejo. La metodología empleada fue de diseño correlacional. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional se observa que existe correlación negativa entre el estilo generativo punitivo (-0.191), además el p-valor, 0.037, menor a 0.05 indica que esta relación negativa débil es significativa con el compromiso

⁴ Quin, Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote*. Tesis de licenciatura, Perú.

organizacional, además se tiene correlación negativa entre el estilo emotivo dócil (-0.283) además el p-valor 0.002 menor que 0.01 es altamente significativa con el compromiso organizacional.

- Respecto a los niveles de compromiso organizacional se obtuvo que el mayor porcentaje de colaboradores de una entidad pública, 97.5% (117) tiene compromiso organizacional promedio, luego el 2.5% (3) presentan bajo compromiso organizacional y ninguno está en el nivel alto.
- En cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el componente afectivo, solo se encontró que dicho componente tiene correlación negativa con los estilos de liderazgo generativo punitivo (-0.193*) y emotivo dócil (-0.236**).
- En cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el componente de continuidad tiene correlación positiva con el estilo generativo nutritivo (0,243**), racional (0,310**) y emotivo libre (0.194*), además tiene correlación negativa con el emotivo dócil (-0.209*).
- En cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el componente normativo tiene correlación negativa con los estilos emotivos dócil (-0.228*) y el emotivo indócil (-0.197*).

Ramón, M. (2013) ⁵realizó la investigación titulada “*Gestión organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación 2013*”. Tesis para optar el grado de magister en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La metodología empleada fue de tipo aplicada, de nivel correlacional y de diseño descriptivo correlacional. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se encontró que en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, posee una cultura organizacional fuerte y una mínima cantidad percibe una cultura organizacional débil.
- Se encontró que en personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP se percibe un estilo de liderazgo democrático, seguido por permisivo y finalmente autoritario.
- Se determinó que la relación que existe entre la gestión organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor gestión organizacional existe un mayor estilo de liderazgo

⁵ Ramón, M. (2013). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación 2013*. Tesis de maestría, Perú.

democrático y, a menor gestión organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

Vásquez, M. (2012)⁶ realizó la investigación titulada “*Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí*”. Tesis para optar el grado de doctor en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego. La metodología empleada fue de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se comprobó que un limitado porcentaje indica que el modelo aplicado es el modelo a escala humana y el porcentaje restante no aplica modelos de gestión organizacional porque no consideran importante hacerlo.
- Se encontró que en los colegios de la Zona sur de Manabí pocos son los que conocen sobre los procesos administrativos, sobre estructura organizacional y sobre métodos y herramientas para mejorar la productividad laboral por ende no existe una correcta coordinación en los trabajos encomendados y estos no rinden al 100%.
- Se determinó que es indispensable la aplicación de un modelo de gestión organizacional adecuado para que se incremente la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de

⁶ Vásquez, M. (2012). *Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí*. Tesis de doctorado, Perú.

Manabí, y ello se debe evaluar a través de indicadores que permitan lograr el objetivo deseado.

1.1.3. Antecedentes locales

García, P. (2015)⁷ realizó la investigación titulada “*Relación entre liderazgo directivo y gestión educativa en un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Pisco, 2015*”. Tesis para optar el grado de magister en Administración de la Educación en la Universidad Cesar Vallejo. La metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional y de diseño no experimental de corte descriptivo correlacional. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que el liderazgo directivo se relaciona directamente con la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Pisco”, 2015. Esto se refleja en la tabla respectiva donde se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,762$, es decir a un mayor nivel de liderazgo directivo le corresponde una buena gestión educativa, y cuanto menor sea el nivel de liderazgo directivo le corresponde una deficiente gestión educativa.
- Se determinó que existe una relación directa entre la forma de establecer la dirección y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Pisco”, 2015. Esto

⁷ García, P. (2015). *Relación entre liderazgo directivo y gestión educativa en un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Pisco, 2015*. Tesis de maestría, Perú.

se refleja en la tabla respectiva donde se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,681$.

- Se determinó que existe una relación directa entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Pisco”, 2015. Esto se refleja en la tabla respectiva donde se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,622$.
- Se determinó que existe una relación directa entre la forma de rediseñar la organización y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Pisco”, 2015. Esto se refleja en la tabla respectiva donde se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,710$.
- Se determinó que existe una relación directa entre la forma de gestionar el aprendizaje y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Pisco”, 2015. Esto se refleja en la tabla respectiva donde se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,609$.

Huamani, V. (2014)⁸ realizó la investigación titulada “*La gestión pedagógica según la tipología de liderazgo directivo en las instituciones educativas del caserío de San Martín de Porras – Ica*”. Tesis para optar el grado de magister en Docencia y Gestión Educativa en la Universidad Cesar Vallejo. La metodología

⁸ Huamani, V. (2014). *La gestión pedagógica según la tipología de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del caserío de San Martín de Porras – Ica*. Tesis de maestría, Perú.

empleada fue de tipo descriptivo básica y de diseño descriptivo.

El investigador en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que el nivel de gestión pedagógica de los docentes que perciben un liderazgo directivo democrático es mayor comparado al nivel de gestión pedagógica de aquellos docentes que perciben un liderazgo directivo autoritario y permisivo.
- Se determinó que el nivel de planificación curricular de los docentes que perciben un liderazgo directivo democrático es mayor comparado al nivel de planificación curricular de aquellos docentes que perciben un liderazgo directivo autoritario y permisivo.
- Se determinó que el nivel de ejecución curricular de los docentes que perciben un liderazgo directivo democrático es mayor comparado al nivel de ejecución curricular de aquellos docentes que perciben un liderazgo directivo autoritario y permisivo.
- Se determinó que el nivel de evaluación curricular de los docentes que perciben un liderazgo directivo democrático es mayor comparado al nivel de evaluación curricular de aquellos docentes que perciben un liderazgo directivo autoritario y permisivo.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Estilo de liderazgo directivo

1.2.1.1. Definición

Para definir con propiedad el concepto de estilo de liderazgo directivo, es necesario delimitar y comprender lo otros conceptos como el liderazgo, estilo de liderazgo y liderazgo directivo, que servirán como base para comprender el estilo del liderazgo directivo.

Con respecto al liderazgo, existen muchas definiciones sobre este punto, es así que Collao (1997) afirma:

El liderazgo es el proceso por el cual se logra influenciar y motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos. (p. 114)

Para Robbins (1999) “es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia” (p. 347).

Según Hellriegel (2005) “es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p. 418).

Para Chiavenato (2002) “la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en

definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas” (p. 48).

Con respecto al estilo de liderazgo, Collao (1997) estima que el “tipo de liderazgo otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones” (p. 114).

Para Lussier (2002) “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (p. 67).

Según Peters y Waterman (citado por Munch, 2002) consideran al estilo de liderazgo “como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil” (p. 225).

Para Munch (2002) “es una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia” (p. 228).

Con respecto al liderazgo directivo, Hunt (2009) considera que “implica un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer

supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela” (p.25).

Sobre el particular Maureira (2004) afirma:

El liderazgo directivo es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo. (p. 3)

Partiendo de las definiciones expuestas en los párrafos anteriores sobre liderazgo, estilo de liderazgo y liderazgo directivo, ahora se está en condiciones de establecer y comprender el significado de estilo de liderazgo directivo. Es así que Uribe (2007) asevera que “el estilo de liderazgo del director es la forma propia que tiene este al momento de ejercer su liderazgo en la organización escolar con el fin de favorecer y crear una gestión de apoyo a las actividades escolares; promover objetivos comunes; incorporar a los docentes en la toma de decisiones, planificar y monitorear el trabajo pedagógico” (p. 150).

Sobre lo ya mencionado, en el presente estudio se define por estilo de liderazgo directivo como al estilo o forma

particular que adopta y ejerce el director al momento de liderar las acciones del cuerpo docente y administrativo con el fin de buscar el mejoramiento de la calidad escolar en su institución educativa.

1.2.1.2. Elementos del liderazgo directivo

Según Gallegos (2004) reconociendo al liderazgo como un proceso, afirma que este tiene los siguientes elementos:

- **Objetivo;** que implica propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. Por ello, el líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- **Poder;** que implica una forma de ejercicio del poder. Por ello, las cualidades del líder deben permitir la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- **Estilo;** que involucra una conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- **Seguidores,** ya que la esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Por ello, se

sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace” y eso tiene que ser una de las características resaltantes de director.

1.2.1.3. Características del líder directivo

Hablar del liderazgo en el ámbito educativo es hablar de uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora de la institución. Según Unesco (2005) entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la institución redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo (p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de directivos y de docentes como factor clave en convertir a la institución como organización con cultura de calidad. En función de esto, la Unesco (2005), establece que un “buen liderazgo institucional consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la institución.” (p. 195). En otro orden de ideas, el líder educacional debe cumplir funciones administrativas ejerciendo una autoridad que inspire confianza a sus colegas, expresada por éste mediante el respeto a las normas y satisfacción al cumplir sus obligaciones. Por ello un buen directivo no es un jefe ni un director, sino un líder

a quien con lealtad, el grupo de docentes y administrativos les presta ayuda o colaboración para que se lleve a cabo un proceso técnico-docente y administrativo en forma eficiente, de allí se desprende que el director de una institución que brinda el servicio educativo, es un líder capaz de conducir al grupo al logro de las metas deseadas, impulsando la participación total de los miembros que conforman su equipo, evitando anarquía, fomentando el compañerismo, estimulando la participación, compromiso, creatividad y disciplina dentro de la institución.

1.2.1.4. Cualidades del líder directivo

Alfonso (2002) señala que todo líder directivo encargado de una determinada Institución debe tener ciertas cualidades esenciales:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección.
- Conocimiento de la labor que realiza
- Seguridad, confianza y autoridad
- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.

- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área)
- Cultura general
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa; m) visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

1.2.1.5. Competencias del líder directivo

Según Rossi (2008) los docentes y administrativos consideran al directivo de la institución como un líder cuando éste se involucra con el logro de los objetivos institucionales y por lo tanto en su gestión este demuestra las siguientes competencias:

- Es un referente como persona para sus colaboradores.

- Tiene capacidad para motivar y movilizar a sus colaboradores.
- Capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales.
- Tiene capacidad para crear un buen clima organizacional.
- Es visionario y tiene un pensamiento estratégico.
- Maneja una excelente comunicación.
- Tiene capacidad para encontrar soluciones a los problemas en forma creativa o innovadora.
- Tiene capacidad para trabajar y fomentar el trabajo en equipo.

1.2.1.6. Dimensiones del liderazgo directivo

Collao (1997) identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados.

A. El estilo autocrático

Llamado también autoritario en donde el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación

vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

B. El estilo democrático

Llamado también participativo en donde el líder consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

C. El estilo permisivo

Llamado también liberal en donde el líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros.

1.2.1.7. Teorías del liderazgo directivo

Bajo el precepto, de que líder es alguien que tiene seguidores, ello implica analizar el: ¿por qué seguirlo?, ¿qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan?, ¿el seguirlo es positivo o negativo? y ¿siempre hay que seguir a alguien? Por lo que las respuestas a estas preguntas, se dan desde los siguientes enfoques:

A. Teoría de los rasgos

En esta teoría se postula que el líder nace, no se hace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Los rasgos más característicos según Stodgill (citado por Alvarado, 2003) son: La capacidad comunicativa, por cuanto el líder tiene facilidad de palabra, conocimientos generales, motivación, originalidad, erudición y buen juicio. La personalidad; por cuanto el líder en sus actos manifiesta agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional, capacidad emprendedora. Físicos; ya que tiene una buena apariencia, energía, resistencia física y mental. Sociales; posee Status, popularidad, carisma, relaciones interpersonales, comprensión y cooperación.

B. Teoría conductual

En esta teoría se postula que el ser líder se aprende, es decir, que el líder se hace, por lo que se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas según Fischman (2000) son: conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática, sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia, espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

C. Teoría situacional

Esta teoría se basa en la defensa de que el líder es producto de la situación, se habla de un liderazgo circunstancial, por lo tanto, se es líder en un contexto y en otro no, las características más relevantes según Alvarado (2003) son: Madurez laboral; expresado por las capacidades adquiridas, que se evidencian al realizar sus tareas. Madurez psicológica; evidenciado por la autoconfianza demostrada y que por tanto, hace que dicha persona sienta y a la vez irradie seguridad.

D. Teoría transformacional

En esta teoría se manifiesta que dado a que vivimos en un mundo de cambios permanentes, un líder dentro de este contexto debe ser parte y gestor de dichos cambios, tal como lo sostiene Fischman (2000) no sólo

se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comportarse de determinada manera. El líder es la persona o equipo de personas que tienen un rol activo al estimular y guiar una transformación institucional; que desarrollan la autoestima, creatividad y equilibrio emocional; tienen capacidad para trabajo en equipo y bajo presión; tienen capacidad comunicativa y saben dar órdenes y saben delegar el poder y están al servicio de los demás.

1.2.1.8. Importancia del liderazgo directivo

Según Collao (1997) la gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer educativo en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza y aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño. Al respecto, se necesita un liderazgo directivo, es decir, toda institución educativa necesita de una persona o de varias personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y

objetivos institucionales de ahí su importancia en la vida educativa. La reforma de la escuela requiere configurar rol del director desde un enfoque de liderazgo efectivo, en donde el director se convierta en un verdadero líder que posea la capacidad de influenciar, inspirar y movilizar las acciones de la comunidad educativa. Por el Ministerio de Educación (2012) sostiene que el ejercicio de un liderazgo directivo es una opción necesaria en la reforma educativa actual y pertinente a la propuesta de escuela que queremos para nuestros hijos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

1.2.2. Gestión organizacional

1.2.2.1. Definición

Para poder definir la gestión organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Amat (1992) estima que la gestión se refiere “al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar todo lo necesario en una organización” (p. 44)

Para Salgueiro (2001) la gestión no es otra cosa que el “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos por la organización” (p. 74). Es así que la gestión tiene mucho que ver con la

governabilidad, ya que articula los procesos teóricos y prácticos para dar sentido a la gobernabilidad y a la dirección de la entidad.

Por otro lado, en relación a la organización, James (1996) considera que una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agrega que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Asimismo, García y Medina (2008) manifiestan que en el campo educativo la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y

la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). (p. 190)

Partiendo de las definiciones expuestas en los párrafos anteriores sobre gestión y organización, ahora se está en condiciones de establecer y comprender lo que significa la gestión organizacional. Este tipo de gestión es aquella que implica un espacio que no sólo considera la estructura y procedimientos de la empresa a todo lo largo de su cadena interna de valor, su misión y visión; y los mecanismos de desarrollo, de acuerdo con las tendencias de cambio en una economía globalizada y crecientemente competitiva. Sino que, además y de manera destacable, debe atender lo concerniente a los recursos humanos y su alineación con el direccionamiento estratégico de la empresa (Torres, Pirela, Testa y Sánchez, 2000).

La gestión organizacional comprende los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros. (Genesi y Suarez, 2010)

Por ello la gestión organizacional debe ser visualizada como la administración de muchos subsistemas, que están en interacción dinámica unos con otros, formando una actividad para alcanzar un objetivo, de acuerdo con Bertalanffy (citado por González, 2012)

Para Rosemberg (citado por López y Urbina, 2014) esta implica normas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. Sobre lo ya mencionado, en el presente estudio se define por gestión organizacional como a la gobernabilidad de la organización, lo que implica que para ello debe existir un liderazgo en la planificación, organización, coordinación y control en la organización para poder utilizar de manera efectiva y eficiente los recursos disponibles de la misma y lograr con ello los objetivos planteados.

1.2.2.2. Elementos de la gestión organizacional

Litwin y Stinger (1998) indica nueve elementos vinculados a la gestión en la organización:

- **Estructura:** Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto

a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.

- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.
- **Recompensa:** Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización.

1.2.2.3. Dimensiones de la gestión organizacional

Estas son:

A. Proceso administrativo

De acuerdo con Vásquez (2012) este tipo de proceso implica un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. Los elementos que conforman el proceso administrativo son los siguientes:

- **Planificación:** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación

para su realización, es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr con base la investigación y elaboración de un esquema detallado, que habrá de realizarse en un futuro.

- **Organización:** Se refiere a la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- **Dirección:** Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización, para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos. Es el Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización.
- **Control:** Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes, es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

B. Eficiencia

Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Ambas definiciones están muy vinculadas a la agregación de valor en cuanto al uso de recursos, sin embargo, no se debe dejar de lado la calidad del producto o servicio. (López y Urbina, 2014)

C. Eficacia

Valora el impacto de las actividades efectuadas, en cuanto al producto o servicio prestado. Implica ir más allá de la calidad o cantidad con relación al producto o servicio brindado, es decir, que este sea adecuado al cliente de tal forma que logre satisfacerlo e impactar al mercado. (López y Urbina, 2014)

1.2.2.4. Modelos de gestión organizacional

Según Negrete (s.f.) se conocen tres modelos de gestión de organización, estos son:

A. Modelo del empoderamiento

El empowerment es una estrategia gerencial que nos ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la

dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo “el capital humano”.

El empowerment se orienta en otorgar a los trabajadores un mayor poder en fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa.

Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a aprender a guiar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto.

Entendiendo la filosofía del empowerment, el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de la organización, los sentimientos de la gente requieren especial atención, el reconocimiento constituye una fuente vital, descentralizar el poder y autoridad es necesario, fomentar el compromiso, crear un clima de innovación, libertad de ideas y emociones, desterrar el clima rígido persecuidor que en algunas ocasiones puede convertirse en una “cacería de brujas” injustificado

fomentando el temor, no es válida la imposición de ideas, deponiendo el poder por el logro de objetivos.

B. Modelo de la reingeniería

También es conocida como la Reingeniería de Procesos de Negocios. El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.

La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de prever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad,

la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

C. Modelo del desarrollo a escala humana

Establecer la estructuración del direccionamiento estratégico. Este modelo describe la misión del área, incluye las políticas de la alta gerencia, específica. Además señala las principales estrategias que se tienen previstas y menciona los principales cambios que se esperan que ocurran como consecuencia de la ejecución del direccionamiento estratégico. También, señala cómo se contribuye a través del direccionamiento estratégico al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización en su conjunto. El despliegue del direccionamiento estratégico indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan estratégico de gestión humana a los distintos niveles de las empresas.

1.2.2.5. Tareas fundamentales en la gestión organizacional

Según Thompson y Strickland (citados por D'Alessio, 2008), las tareas fundamentales que se deben desarrollar en la gestión de la organización son las siguientes:

- Desarrollar visión hacia la cual dirigir la organización.
- Ayudar a la organización a establecer una misión.
- Dar a la organización un sentido de propósito.
- Proveer a la organización de una dirección a largo plazo.
- Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.
- Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.
- Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas.
- Evaluar el desempeño, revisar la situación, y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades.

En consecuencia, en la gestión organizacional se requieren directivos que tengan una clara lectura de todos los aspectos relevantes de la organización, con una visión global de lo que ofrece la institución y de desarrollar políticas para la mejora en su rubro.

1.2.2.6. Importancia de la gestión organizacional

De acuerdo con Cervera (2012) el conocimiento de la gestión organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que la gestión organizacional influye o incide en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es una forma global, la gestión refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del proceso administrativo. Así se vuelve importante para un gerente o directivo el ser capaz de analizar y diagnosticar la gestión de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actividades negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el directivo o gerente puede ejercer un control sobre la determinación de la gestión organizacional de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

1.3. Marco conceptual

1.3.1. Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.

1.3.2. Calidad educativa

Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno.

1.3.3. Eficacia

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución.
En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

1.3.4. Eficiencia

Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

1.3.5. Estilo de liderazgo

Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.

1.3.6. Estilo de liderazgo autocrático

Estilo de liderazgo en donde el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes.

1.3.7. Estilo de liderazgo democrático

Estilo de liderazgo en donde el líder consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas.

1.3.8. Estilo de liderazgo directivo

Es la forma propia que tiene el directivo al momento de ejercer su liderazgo en la organización escolar con el fin de favorecer y crear una gestión de apoyo a las actividades escolares.

1.3.9. Estilo de liderazgo permisivo

Estilo de liderazgo en donde el líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de

independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas.

1.3.10. Gestión

Proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

1.3.11. Gestión organizacional

Es el gobierno de una organización mediante la utilización efectiva y eficiente de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos organizacionales.

1.3.12. Liderazgo

Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia.

1.3.13. Liderazgo directivo

Es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo.

1.3.14. Modelo de gestión organizacional

Son aquellos ofrecen una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente dentro de una institución.

1.3.15. Motivación laboral

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

1.3.16. Organización

Se refiere a una estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.3.17. Proceso administrativo

Es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

1.3.18. Satisfacción laboral

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática

En la actualidad en las organizaciones tanto educativas como empresariales siempre es necesario prestar atención al factor liderazgo, pues este factor es un elemento de vital importancia para el funcionamiento apropiado de la organización ya que contribuye en el logro de las metas y objetivos organizacionales. Es así que una organización puede contar o no con una planeación adecuada pero no puede sobrevivir si falta en ella un buen liderazgo. En ese sentido, es muy importante tomar en cuenta el estilo de liderazgo que asume o asumen los encargados de la dirección de las organizaciones, como en el caso de los líderes que asumen la dirección de las organizaciones educativas universitarias pues su forma de ejercer liderazgo puede repercutir positiva o negativamente en diversos aspectos de la organización como en la satisfacción laboral, la gestión organizacional, el desempeño profesional, entre otros.

Es importante mencionar que las organizaciones como en el caso de las organizaciones educativas universitarias no existen separadas del medio en que actúan; pues estas constituyen una microcomunidad en donde se producen innumerables conflictos y con una vida activa que forma parte de la sociedad por lo que sus miembros (trabajadores y estudiantes) tienen los mismos problemas personales y sociales que el resto de la población. Por eso no se debe extrañar que en las

organizaciones educativas universitarias se originen conflictos de orden político, administrativo, académico, etc., que afecten la gestión de la organización. En ese sentido, se hace imprescindible generar una gestión organizacional adecuada, y para ello, el acertado estilo de liderazgo contribuye grandemente a que se cree dentro de las organizaciones educativas universitarias una convivencia armoniosa y un ambiente favorable que constituye una oportunidad valiosa para apostar en conjunto por metas y objetivos organizacionales.

Las facultades universitarias como organizaciones educativas superiores, se constituyen en unidades de formación académica y profesional que en conjunto conforman lo que llamamos Universidad. Precisamente, en la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, que cuenta a la fecha con 24 facultades, se percibe una realidad preocupante en la mayoría de facultades, que se refleja en la falta o inadecuada organización, planificación, control y dirección de las mismas, prueba de ello, es que aún no se ha generado una gestión que sea capaz de utilizar los recursos con eficiencia y eficacia, y de involucrar a todo el personal, sobre todo a los docentes y administrativos, en la consecución de las metas y objetivos organizacionales, por lo que muchos de estos no se sienten a gusto en su puesto de trabajo, no tienen buenas relaciones laborales, ven a los directivos como jefes y no líderes, y se encuentran desmotivados por la gestión organizacional negativa creada, situación que genera la poca entrega por parte del personal docente y administrativo para con el funcionamiento correcto de la facultad. Esta realidad problemática, es la que ha generado el interés por

investigar sobre el estilo de liderazgo que se viene ejerciendo en las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, y sobre ello determinar si este estilo de liderazgo es el factor que viene jugando en contra de las metas y objetivos de la facultad en mención al generar un inadecuada gestión organizacional.

2.2. Formulación del problema

2.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017?

2.2.2. Problemas específicos

P.E.1: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017?

P.E.2: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017?

P.E.3: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo permisivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017?

2.3. Justificación e importancia de la investigación

2.3.1. Justificación

El presente estudio se justifica ya que en la actualidad, existe un relativo vacío gnoseológico sobre el particular (el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional) en el ámbito universitario debido a las pocas investigaciones o estudios que se han hecho sobre el tema. Asimismo, con el estudio se pretende conocer la situación actual de las facultades de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica en cuanto al conocimiento de los factores y variables que las puedan estar afectando, como el estilo de liderazgo, y que están generando deficiencias en los procesos administrativos y de gestión organizacional; conocer tales fallas permitirá aplicar los correctivos necesarios, que se traducirán en beneficios generales para las propias facultades y en su conjunto para la universidad en mención, por ello el estudio también se justifica al generar conocimientos que podrán servir a los directivos de las organizaciones educativas universitarias para mejorar su gestión organizacional y en su defecto los procesos y la funcionalidad de las mismas y con ello contribuir en la mejora de la calidad del servicio educativo superior.

2.3.2. Importancia

El presente estudio ha estado orientado fundamentalmente a contribuir en el mejoramiento de la educación superior en el país, a través del conocimiento y comprensión sobre el rol protagónico que deben desarrollar los directivos (directores, decanos,

vicerectores y rectores) en la gestión de las organizaciones educativas superiores. Es así que el liderazgo que ejerzan los directivos como en el caso de los Decanos y Directores, es un factor clave que va permitir garantizar que los miembros y componentes de la facultad cumplan con su funciones y coadyuven a mejorar la calidad del servicio educativo superior. Al respecto, la presente investigación es importante por las siguientes razones:

- La necesidad de destacar la importancia de un adecuado liderazgo, como un factor necesario para desarrollar eficiente una gestión que logre incrementar la calidad del servicio educativo en las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica.
- La obligación de conocer el liderazgo que tienen los directivos de las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica describiendo su actuación y labor en relación a la gestión organizacional en su centro de trabajo.

Por otro lado, el estudio es importante porque va ser de mucha ayuda para aquellos estudiantes de pregrado y posgrado de la “San Luis Gonzaga” de Ica y de otras universidades, que estén interesados en conocer o desarrollar nuevos estudios sobre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional o u otros relacionados.

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2.4.2. Objetivos específicos

O.E.1: Conocer la relación entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

O.E.2: Conocer la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

O.E.3: Conocer la relación entre el estilo de liderazgo permisivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

El estilo de liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2.5.2. Hipótesis específicas

H.E.1: El estilo de liderazgo autocrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

H.E.2: El estilo de liderazgo democrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

H.E.3: El estilo de liderazgo permisivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2.6. Variables de la investigación

2.6.1. Identificación de variables

Variable X: Estilo de liderazgo directivo.

Variable Y: Gestión organizacional.

2.6.2. Operacionalización de variables

Tabla 1:
Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable X: Estilo de liderazgo	D ₁ : Estilo de liderazgo autocrático	Cumplimiento de órdenes. Comunicación inadecuada. Uso del poder.
	D ₂ : Estilo de liderazgo democrático	Capacidad de escucha. Respeto por sus subordinados. Motiva hacia el trabajo.
	D ₃ : Estilo de liderazgo permisivo	Manejo de grupo. Toma de decisiones. No asume responsabilidades.
Variable Y: Gestión organizacional	D ₁ : Proceso administrativo	Planificación. Organización. Dirección. Control.
	D ₂ : Eficiencia	Costo de los servicios. Variación en los costos. Disponibilidad de recursos.
	D ₃ : Eficacia	Alcance de objetivos. Toma de decisiones. Comunicación.

Fuente: Autora de la investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de la investigación

La presente investigación es de tipo básica, en tanto que nos ha llevado a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. Su propósito ha sido recolectar información de las variables (estilo de liderazgo directivo y gestión organizacional) a través de sus indicadores para enriquecer el conocimiento teórico científico y transformar la realidad en cuestión. Por tanto, su utilidad ha sido teórico-científica. (Carrasco, 2006)

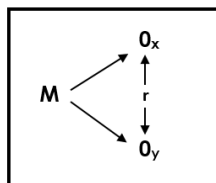
3.1.2. Nivel de la investigación

El estudio es de nivel relacional. En tanto, que ha estado orientada a describir las variables de estudio (estilo de liderazgo directivo y gestión organizacional), en la muestra seleccionada, mediante el estudio del mismo, en una circunstancia temporo-espacial. En tal sentido, la investigación nos ha permitido recopilar información sobre las variable de estudios, en un intervalo de tiempo determinado, tal y conforme se presentaron en la realidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.1.3. Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño de la presente investigación es no experimental, ya que no

ha existido manipulación activa de alguna variable, es decir, porque no se ha manipulado deliberadamente las variables y sólo se han observado los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Asimismo, es correlacional, porque se ha buscado determinar la relación entre dos variables de estudio (estilo de liderazgo directivo y gestión organizacional) en un grupo o población. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



Donde:

M: Muestra de estudio

O_x: Observación de la variable estilo de liderazgo directivo.

O_y: Observación de la variable gestión organizacional.

r : Relación entre variables o correlación.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Tal como señala Vara (2012) la población es un “conjunto de sujetos o cosas que tiene una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 221). Al respecto, la población de estudio de la presente investigación está compuesta por 144 participantes (directivos) que laboran en las 24 facultades que conforman la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

3.2.2. Muestra

Según Vara (2012) la muestra “es el conjunto o una parte de casos extraídos de la población, seleccionado por algún método racional, y se somete a observación científica en representación del conjunto con el propósito de obtener resultados validos” (p. 223). Al respecto, en el presente estudio la muestra ha sido hallada mediante la determinación por consecuencia; es así que partiendo del hecho de que por cada facultad se hallan 6 directivos y que solo se pretende investigar en 8 facultades, por lo que por determinación por consecuencia para 8 facultades le corresponde una muestra de 48 participantes (directivos). A continuación se presenta la distribución de la muestra:

Tabla 2.
Distribución de la muestra de estudio

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA		
FACULTADES	PERSONAL	TOTAL
Facultad de Derecho	Directivo	6
Facultad de Economía	Directivo	6
Facultad de Administración	Directivo	6
Facultad de Contabilidad	Directivo	6
Facultad de Ciencias de la Educación y H.	Directivo	6
Facultad de ingeniería Ambiental	Directivo	6
Facultad de Ingeniería Civil	Directivo	6
Facultad de Ingeniería Mecánica y Electrónica	Directivo	6
TOTAL		48

Fuente: Nomina de asistencia del personal directivo en las facultades de la UNICA – 2017.

CAPÍTULO IV

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Técnicas de recolección de datos

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, las técnicas de recolección de datos que se han empleado son:

4.1.1. Técnica de la encuesta

Según Carrasco (2006) esta técnica consiste en la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas o ítems formulados directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio de investigación. Esta técnica se ha utilizado para obtener datos sobre las variables de estudio: estilo liderazgo directivo y gestión organizacional, a partir de la información registrada en los respectivos cuestionarios.

4.1.2. Técnica del fichaje

Según Carrasco (2006) esta técnica consiste en registrar o consignar información significativa y de interés para el estudio en fichas de investigación. Esta técnica se ha utilizado para recoger información pertinente sobre las variables de estudio y estructurar el marco teórico de la investigación, así como el marco conceptual.

4.2. Instrumentos de recolección de datos

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio y las técnicas a utilizarse, para esta investigación se ha empleado los siguientes instrumentos:

4.2.1. Cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo

Este instrumento se ha elaborado con la finalidad conocer desde la perspectiva de los directivos el estilo de liderazgo directivo que presentan las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. En este caso se ha construido dicho instrumento en función a las dimensiones de la variable X (estilo de liderazgo directivo): estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo permisivo; quedando conformado por 30 ítems.

- **Validación del instrumento que mide la variable X:** En cuanto a su validez, se ha utilizado la técnica de opinión de expertos y su instrumento el Informe de juicio de expertos, esta acción según lo establecido por la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, estuvo a cargo por tres especialistas: dos especialistas en el tema de estudio y uno de investigación, la validez se hizo de una manera formal, es decir, con la ayuda del respectivo formato de validación, para el instrumento, donde las preguntas fueron chequeadas utilizando la clasificación: dejar, modificar, eliminar, incluir otra, observaciones.
- **Confiabilidad del instrumento que mide la variable X:** En cuanto a su confiabilidad, se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión. Su cálculo se realizó mediante la varianza de los

ítems y la varianza del puntaje total, usando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados
- K es el número de preguntas o ítems.

Reemplazando la fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{30}{30-1} \right] \left[1 - \frac{8,26}{43,129} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{30}{29} \right] [1 - 0,19151846] = 0,836$$

Se obtiene un valor mayor a 0.8, con lo que podemos afirmar que el instrumento que mide la variable estilo de liderazgo directivo es muy altamente confiable.

4.2.2. Cuestionario sobre la gestión organizacional

Este instrumento se ha elaborado con la finalidad conocer desde la perspectiva de los directivos la gestión organizacional que presentan las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. En este caso se ha construido dicho instrumento en función a las dimensiones de la

variable Y (gestión organizacional): proceso administrativo, eficiencia y eficacia; quedando conformado por 30 ítems.

- **Validación del instrumento que mide la variable Y:** En cuanto a su validez, se ha utilizado la técnica de opinión de expertos y su instrumento el Informe de juicio de expertos, esta acción según lo establecido por la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, estuvo a cargo por tres especialistas: dos especialistas en el tema de estudio y uno de investigación, la validez se hizo de una manera formal, es decir, con la ayuda del respectivo formato de validación, para el instrumento, donde las preguntas fueron chequeadas utilizando la clasificación: dejar, modificar, eliminar, incluir otra, observaciones.
- **Confiabilidad del instrumento que mide la variable Y:** En cuanto a su confiabilidad, se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión. Su cálculo se realizó mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, usando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i

- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados
- K es el número de preguntas o ítems.

Reemplazando la fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{30}{30 - 1} \right] \left[1 - \frac{7,49}{51,822} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{30}{29} \right] [1 - 0,144533209] = 0,885$$

Se obtiene un valor mayor a 0.8, con lo que podemos afirmar que el instrumento que mide la variable gestión organizacional es muy altamente confiable.

4.2.3. Fichas de investigación

Las fichas de investigación que se han empleado en el presente estudio, son de tipo: bibliográficas, hemerográficas, textuales, de resumen, de experiencia y mixtas.

4.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicado los instrumentos y recogidos los datos, estos han pasado por los siguientes procesos:

- **Codificación de los datos.**- Que consistió en codificar la información recogida con el instrumento de recolección de información en nuestra muestra de estudio.

- **Calificación.-** Que consistió en darle la puntuación que corresponde según el instrumento aplicado, este criterio de evaluación fue de acuerdo a la matriz de respectivo instrumento.
- **La tabulación estadística.-** En este proceso se elaboró una data donde se encuentran todos los códigos de los sujetos muestrales y en su calificación se aplicó estadígrafos que permitieron conocer cuáles son las características de la distribución de los datos, y por la naturaleza de la investigación se utilizó la media aritmética y desviación estándar.
- **La interpretación.-** En esta etapa los datos se presentaron en tablas y gráficos estadístico, y han sido interpretados en función de las variables de estudio:
 - Variable X: “Estilo de liderazgo directivo” y sus dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo permisivo.
 - Variable Y: “Gestión organizacional” y sus dimensiones: proceso administrativo, eficiencia y eficacia.

Asimismo, cabe señalar que, para contrastar las hipótesis de investigación se han empleado el coeficiente de correlación r de Pearson a través del Software estadístico Excel V. 2013 y SPSS V. 20.

CAPÍTULO V

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1. Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general sostiene:

El estilo de liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

1° Formulación de Hipótesis estadísticas

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2° Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

3° Cálculo del estadígrafo de prueba

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 3:
Coeficiente de correlación r Pearson entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional

		Variable X: Estilo de liderazgo directivo	Variable Y: Gestión organizacional
Variable X: Estilo de liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,915**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
Variable Y: Gestión organizacional	Correlación de Pearson	,915**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Autor de la investigación.

La tabla 3 muestra que existe una correlación de 0,915 entre las variables de estudio (estilo de liderazgo directivo y gestión organizacional). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

4° Toma de decisiones

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación r de Pearson de 0,915 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , es decir, que el estilo de liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica en el año 2017.

5.2. Contrastación de las hipótesis específicas

5.2.1. Contrastación de la hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 sostiene:

El estilo de liderazgo autocrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

1° Formulación de Hipótesis estadísticas

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2° Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

3° Cálculo del estadígrafo de prueba

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 4:
Coeficiente de correlación r Pearson entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión organizacional

		Dimensión 1: Estilo de liderazgo autocrático	Variable Y: Gestión organizacional
Dimensión 1: Estilo de liderazgo autocrático	Correlación de Pearson	1	,840**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
Variable Y: Gestión organizacional	Correlación de Pearson	,840**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Autor de la investigación.

La tabla 4 muestra que existe una correlación de 0,840 entre las variables de estudio (estilo de liderazgo autocrático y gestión organizacional). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

4° Toma de decisiones

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación r de Pearson de 0,840 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , es decir, que el estilo de liderazgo autocrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica en el año 2017.

5.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 sostiene:

El estilo de liderazgo democrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

1° Formulación de Hipótesis estadísticas

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2° Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

3° Cálculo del estadígrafo de prueba

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 5:
Coeficiente de correlación r Pearson entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión organizacional

		Dimensión 2: Estilo de liderazgo democrático	Variable Y: Gestión organizacional
Dimensión 2: Estilo de liderazgo democrático	Correlación de Pearson	1	,845**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
Variable Y: Gestión organizacional	Correlación de Pearson	,845**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Autor de la investigación.

La tabla 5 muestra que existe una correlación de 0,845 entre las variables de estudio (estilo de liderazgo democrático y gestión organizacional). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

4° Toma de decisiones

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación r de Pearson de 0,840 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , es decir, que el estilo de liderazgo democrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica en el año 2017.

5.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 3

La hipótesis específica 3 sostiene:

El estilo de liderazgo permisivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

1° Formulación de Hipótesis estadísticas

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

2° Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

3° Cálculo del estadígrafo de prueba

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 6:
Coeficiente de correlación r Pearson entre el estilo de liderazgo permisivo y la gestión organizacional

		Dimensión 3: Estilo de liderazgo permisivo	Variable Y: Gestión organizacional
Dimensión 3: Estilo de liderazgo permisivo	Correlación de Pearson	1	,838**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
Variable Y: Gestión organizacional	Correlación de Pearson	,838**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Autor de la investigación.

La tabla 6 muestra que existe una correlación de 0,838 entre las variables de estudio (estilo de liderazgo permisivo y gestión organizacional). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

4° Toma de decisiones

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación r de Pearson de 0,838 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , es decir, que el estilo de liderazgo permisivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica en el año 2017.

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Presentación e interpretación de resultados

6.1.1. Resultados de la variable X: Estilo de liderazgo directivo

A continuación se presentan los resultados obtenidos al medir la variable X (estilo de liderazgo directivo) mediante un cuestionario aplicado a la muestra de estudio (directivos de las facultades). Para tal efecto, el cuestionario aplicado mide las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Estilo de liderazgo autocrático (10 ítems)
- Dimensión 2: Estilo de liderazgo democrático (10 ítems)
- Dimensión 3: Estilo de liderazgo permisivo (10 ítems)

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los resultados se propone la siguiente estandarización de categorías y rangos tomando en cuenta las dimensiones de la variable:

Tabla 7:
Categorías y rangos de la variable X

CATEGORÍAS	V X	D1	D2	D3
	RANGOS	RANGOS	RANGOS	RANGOS
Bajo	[0-21>	[0-7>	[0-7>	[0-7>
Regular	[21-42>	[7-14>	[7-14>	[7-14>
Alto	[42-60]	[14-20]	[14-20]	[14-20]

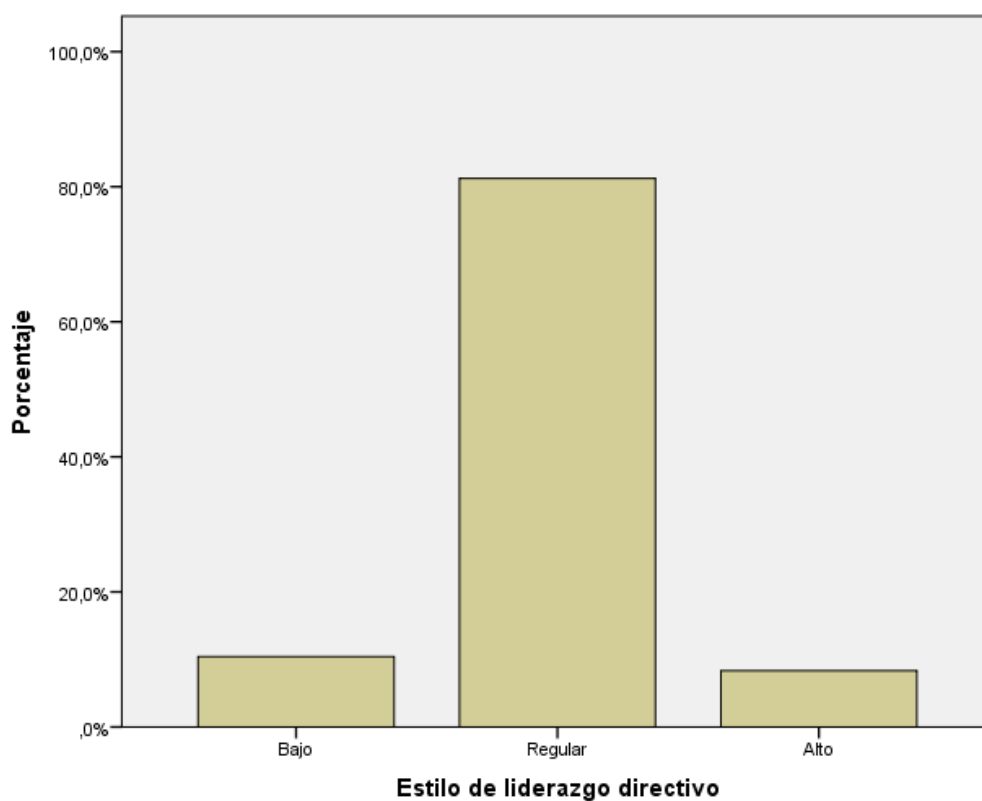
Fuente: Autor de la investigación.

Tabla 8:
Distribución de frecuencias del estilo de liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	10,4	10,4	10,4
Regular	39	81,3	81,3	91,7
Alto	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media	29,90			
Desv. típ.	7,92			

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo.

Figura 1:
Distribución porcentual del estilo de liderazgo directivo



Interpretación

En la tabla 8 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo, que ha sido aplicado a los directivos de las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 5 directivos que representan el 10,4% de la muestra de estudio consideran que existe un bajo estilo de liderazgo directivo; 39 directivos que representan el 81,3% de la muestra de estudio consideran que existe un regular estilo de liderazgo directivo; y 4 directivos que representan el 8,3% de la muestra de estudio consideran que existe un alto estilo de liderazgo directivo.

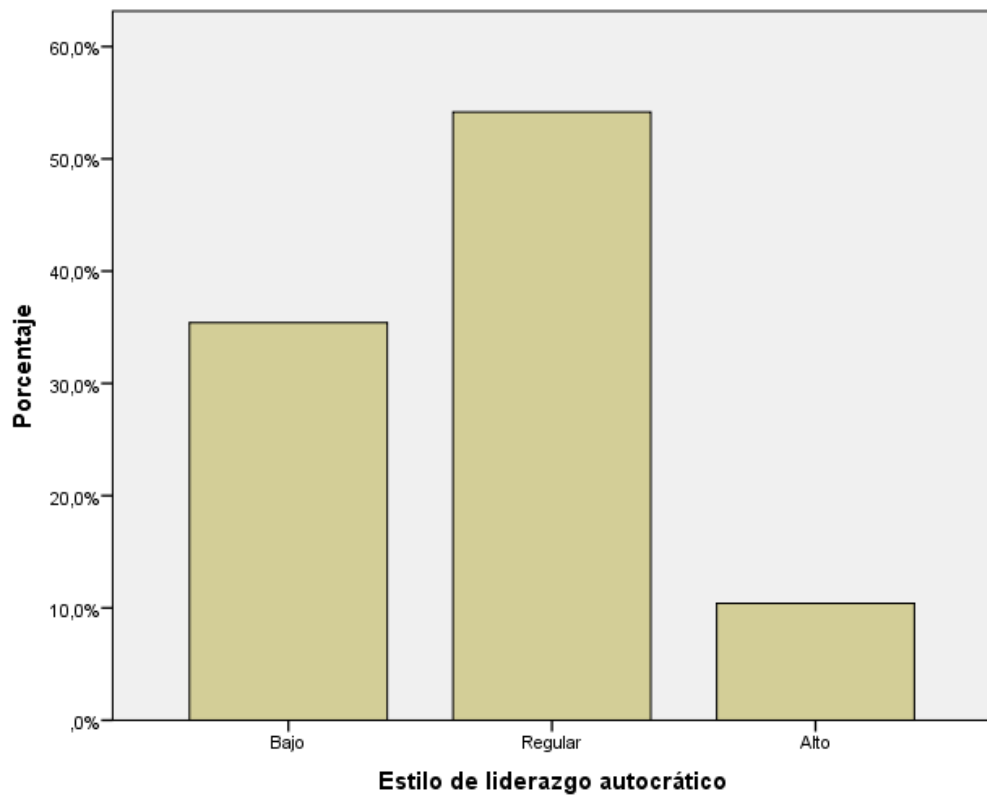
Determinándose a la vez, una media aritmética de 29,90, que permite afirmar que el estilo de liderazgo directivo en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 7,92$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 9:
Distribución de frecuencias del estilo de liderazgo autocrático

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	35,4	35,4	35,4
Regular	26	54,2	54,2	89,6
Alto	5	10,4	10,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media		9,27		
Desv. típ.		3,73		

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo.

Figura 2:
Distribución porcentual del estilo de liderazgo autocrático



Interpretación

En la tabla 9 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 1 del estilo de liderazgo directivo: estilo de liderazgo autocrático en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 17 directivos que representan el 35,4% de la muestra de estudio consideran que existe un bajo estilo de liderazgo autocrático; 26 directivos que representan el 54,2% de la muestra de estudio consideran que existe un regular estilo de liderazgo autocrático; y 5 directivos que representan el 10,4% de la muestra de estudio consideran que existe un alto estilo de liderazgo autocrático.

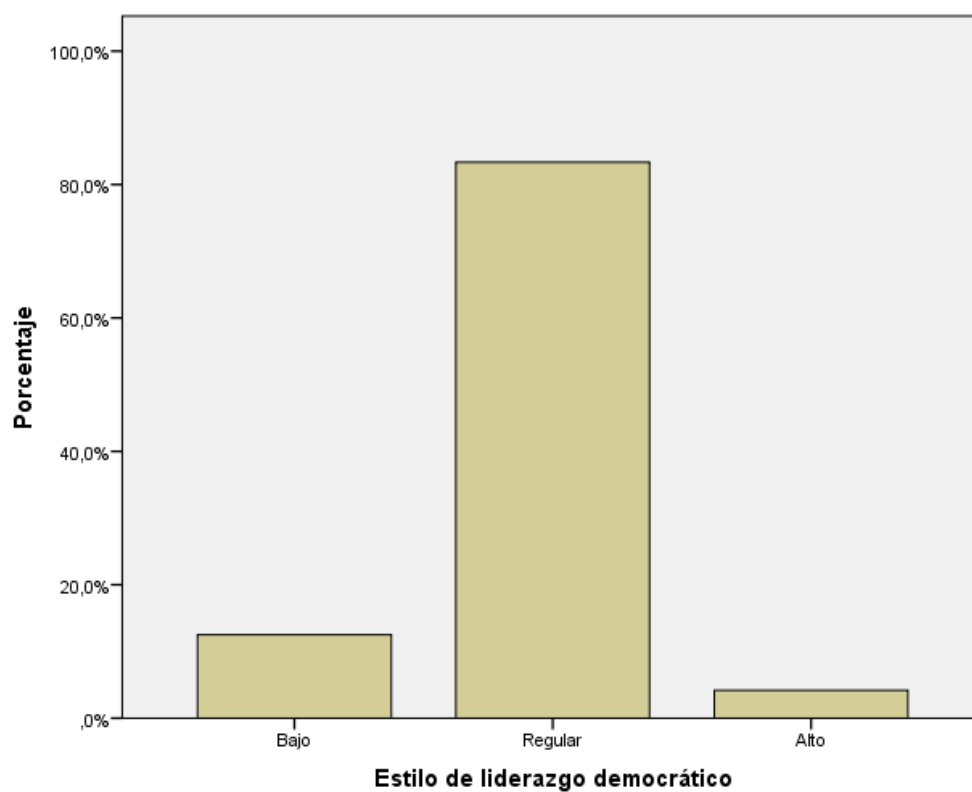
Determinándose a la vez, una media aritmética de 9,27, que permite afirmar que el estilo de liderazgo autocrático en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 3,73$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 10:
Distribución de frecuencias del estilo de liderazgo democrático

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	12,5	12,5	12,5
Regular	40	83,3	83,3	95,8
Alto	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media	10,27			
Desv. típ.	2,66			

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo.

Figura 3:
Distribución porcentual del estilo de liderazgo democrático



Interpretación

En la tabla 10 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 2 del estilo de liderazgo directivo: estilo de liderazgo democrático en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 6 directivos que representan el 12,5% de la muestra de estudio consideran que existe un bajo estilo de liderazgo democrático; 40 directivos que representan el 83,3% de la muestra de estudio consideran que existe un regular estilo de liderazgo democrático; y 2 directivos que representan el 4,2% de la muestra de estudio consideran que existe un alto estilo de liderazgo democrático.

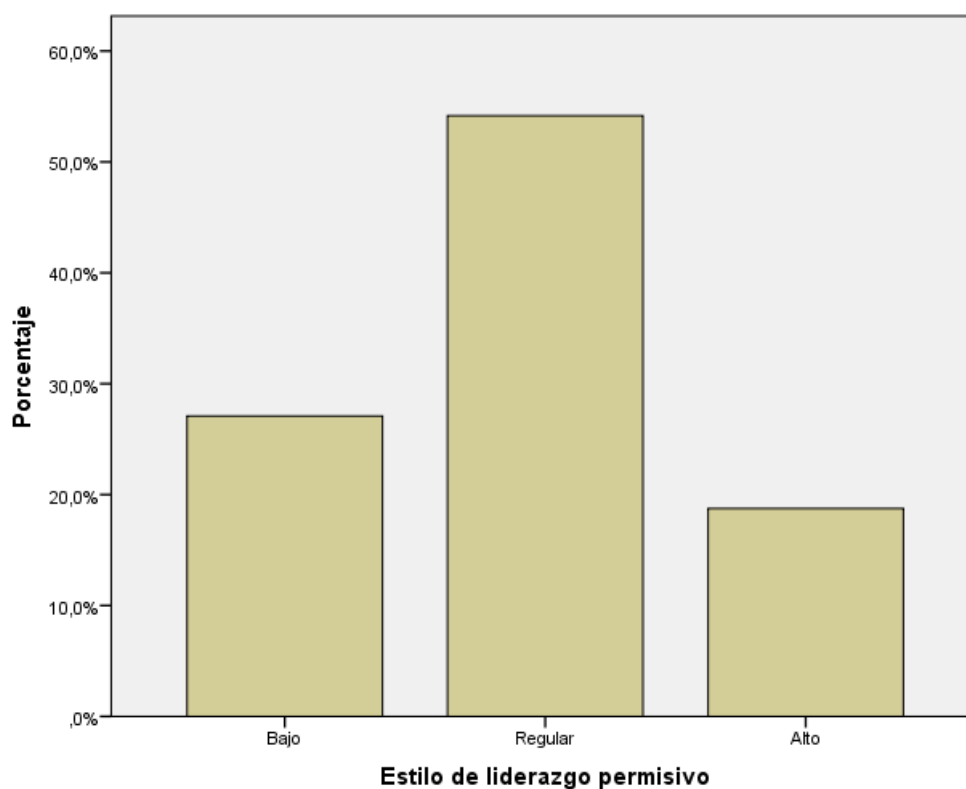
Determinándose a la vez, una media aritmética de 10,27, que permite afirmar que el estilo de liderazgo democrático en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 2,66$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 11:
Distribución de frecuencias del estilo de liderazgo permisivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	13	27,1	27,1	27,1
Regular	26	54,2	54,2	81,3
Alto	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media		10,35		
Desv. típ.		4,39		

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo.

Figura 4:
Distribución porcentual del estilo de liderazgo permisivo



Interpretación

En la tabla 11 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 3 del estilo de liderazgo directivo: estilo de liderazgo permisivo en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 13 directivos que representan el 27,1% de la muestra de estudio consideran que existe un bajo estilo de liderazgo permisivo; 26 directivos que representan el 54,2% de la muestra de estudio consideran que existe un regular estilo de liderazgo permisivo; y 9 directivos que representan el 18,8% de la muestra de estudio consideran que existe un alto estilo de liderazgo permisivo.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 10,35, que permite afirmar que el estilo de liderazgo permisivo en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 4,39$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

6.1.2. Resultados de la variable Y: Gestión organizacional

A continuación se presentan los resultados obtenidos al medir la variable Y (gestión organizacional) mediante un cuestionario aplicado a la muestra de estudio (directivos de las facultades). Para tal efecto, el cuestionario aplicado mide las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Proceso administrativo (10 ítems)
- Dimensión 2: Eficiencia (10 ítems)
- Dimensión 3: Eficacia (10 ítems)

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los resultados se propone la siguiente estandarización de categorías y rangos tomando en cuenta las dimensiones de la variable:

Tabla 12:
Categorías y rangos de la variable Y

CATEGORÍAS	V Y	D1	D2	D3
	RANGOS	RANGOS	RANGOS	RANGOS
Bajo	[0-21>	[0-7>	[0-7>	[0-7>
Regular	[21-42>	[7-14>	[7-14>	[7-14>
Alto	[42-60]	[14-20]	[14-20]	[14-20]

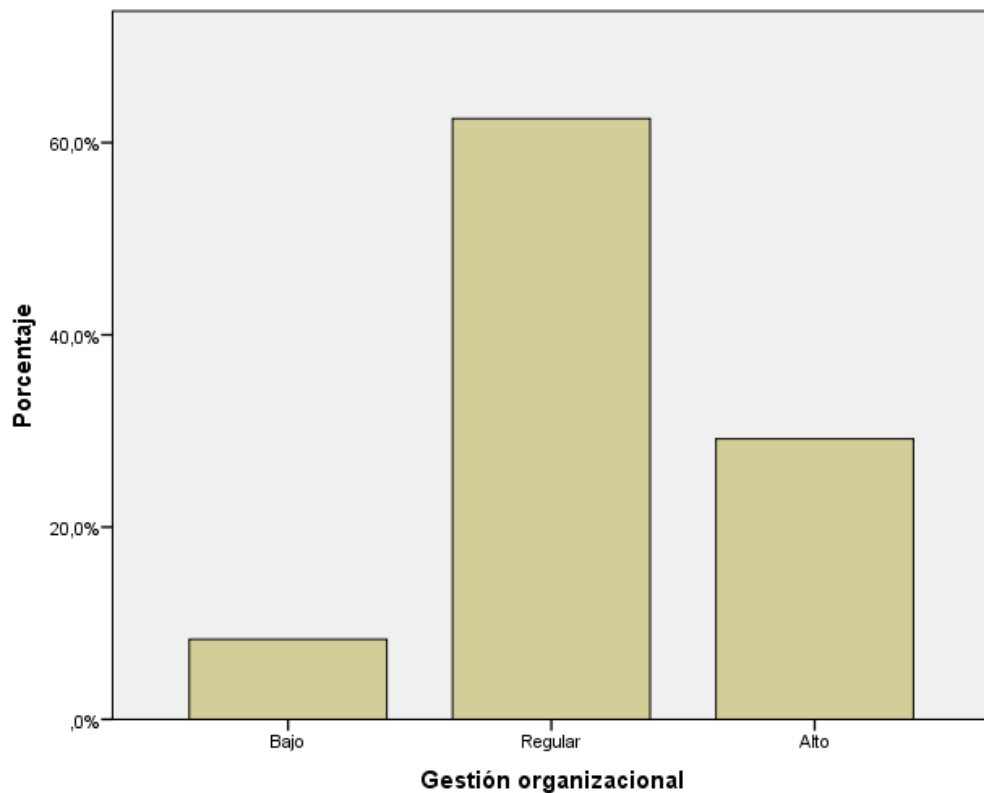
Fuente: Autor de la investigación.

Tabla 13:
Distribución de frecuencias de la gestión organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	8,3	8,3	8,3
Regular	30	62,5	62,5	70,8
Alto	14	29,2	29,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media	35,31			
Desv. típ.	10,48			

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión organizacional.

Figura 5:
Distribución porcentual de la gestión organizacional



Interpretación

En la tabla 13 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión organizacional, que ha sido aplicado a los directivos de las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 4 directivos que representan el 8,3% de la muestra de estudio consideran que existe una baja gestión organizacional; 30 directivos que representan el 62,5% de la muestra de estudio consideran que existe una regular gestión organizacional; y 14 directivos que representan el 29,2% de la muestra de estudio consideran que existe una alta gestión organizacional.

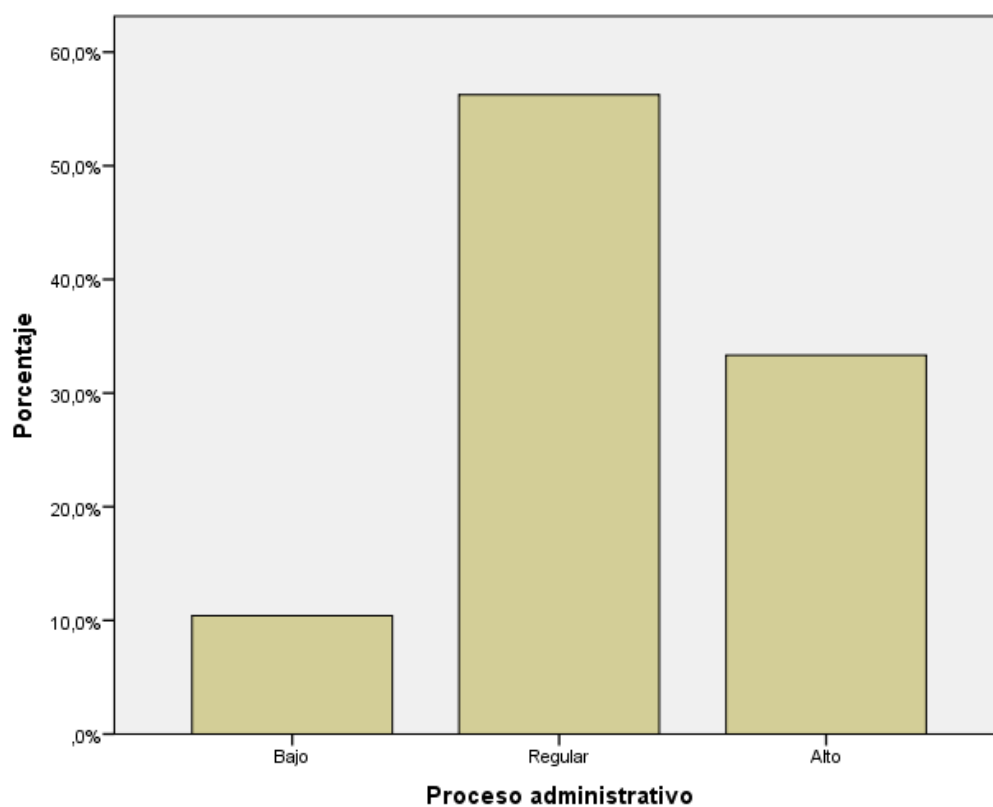
Determinándose a la vez, una media aritmética de 35,31, que permite afirmar que la gestión organizacional en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 10,48$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 14:
Distribución de frecuencias del proceso administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	10,4	10,4	10,4
Regular	27	56,3	56,3	66,7
Alto	16	33,3	33,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media		12,67		
Desv. típ.		3,72		

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión organizacional.

Figura 6:
Distribución porcentual del proceso administrativo



Interpretación

En la tabla 14 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 1 de la gestión organizacional: proceso administrativo en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 5 directivos que representan el 10,4% de la muestra de estudio consideran que existe un bajo proceso administrativo; 27 directivos que representan el 56,3% de la muestra de estudio consideran que existe un regular proceso administrativo; y 16 directivos que representan el 33,3% de la muestra de estudio consideran que existe un alto proceso administrativo.

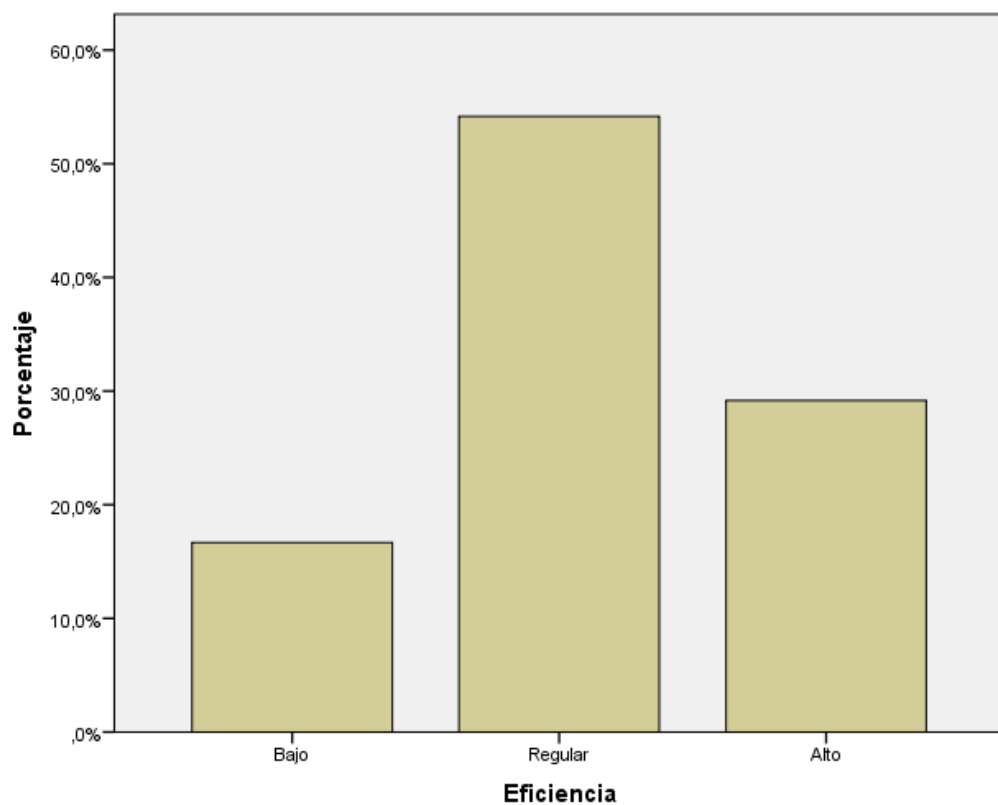
Determinándose a la vez, una media aritmética de 12,67, que permite afirmar que el proceso administrativo en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 3,72$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 15:
Distribución de frecuencias de la eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	16,7	16,7	16,7
Regular	26	54,2	54,2	70,8
Alto	14	29,2	29,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media	11,60			
Desv. típ.	3,96			

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión organizacional.

Figura 7:
Distribución porcentual de la eficiencia



Interpretación

En la tabla 15 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 2 de la gestión organizacional: eficiencia en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

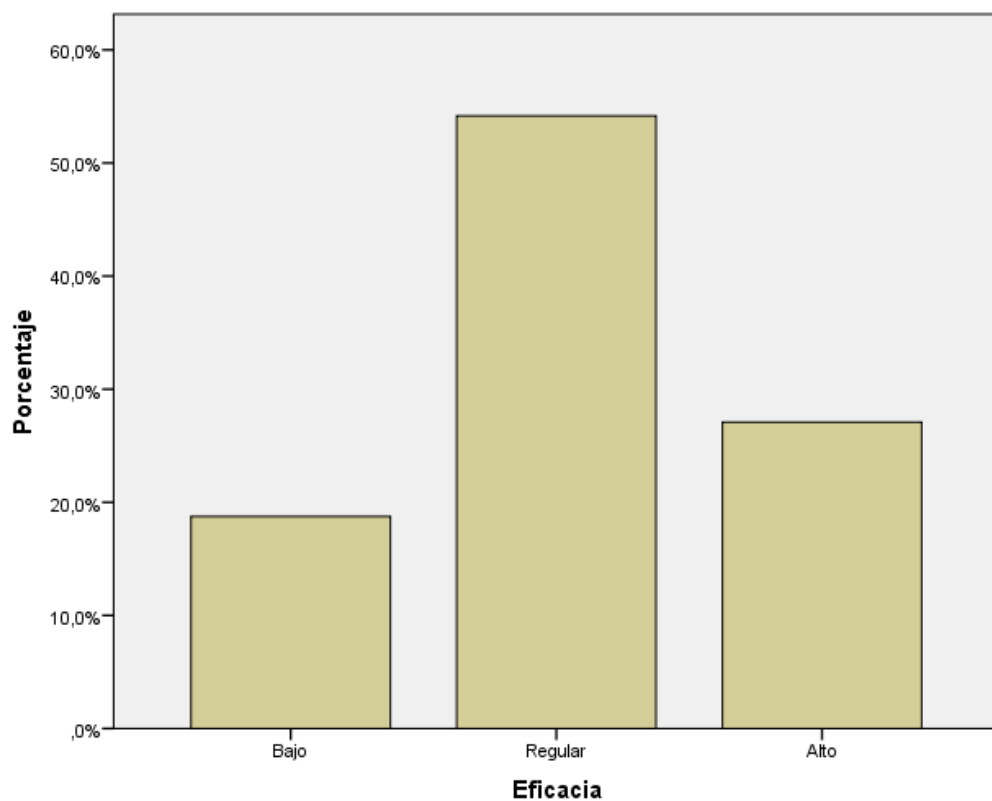
La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 8 directivos que representan el 16,7% de la muestra de estudio consideran que existe una baja eficiencia; 26 directivos que representan el 54,2% de la muestra de estudio consideran que existe una regular eficiencia; y 14 directivos que representan el 29,2% de la muestra de estudio consideran que existe una alta eficiencia. Determinándose a la vez, una media aritmética de 11,60, que permite afirmar que la eficiencia en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 3,96$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 16:
Distribución de frecuencias de la eficacia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	18,8	18,8	18,8
Regular	26	54,2	54,2	72,9
Alto	13	27,1	27,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	
Media	11,04			
Desv. típ.	4,22			

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión organizacional.

Figura 8:
Distribución porcentual de la eficacia



Interpretación

En la tabla 16 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 3 de la gestión organizacional: eficacia en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 48 directivos que desarrollan sus actividades en las Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica, de los cuales: 9 directivos que representan el 18,8% de la muestra de estudio consideran que existe una baja eficacia; 26 directivos que representan el 54,2% de la muestra de estudio consideran que existe una regular eficacia; y 13 directivos que representan el 27,1% de la muestra de estudio consideran que existe una alta eficacia.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 11,04, que permite afirmar que la eficacia en las diferentes Facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017, es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 4,22$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

6.2. Discusión de resultados

A continuación se realiza la discusión de los resultados tomando como referencia los resultados obtenidos, los antecedentes de investigación y las bases teóricas de las variables de estudio.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que existe una relación alta, positiva y significativa entre las variables: Estilo de liderazgo directivo y Gestión organizacional; ya que se ha obtenido un coeficiente de r de Pearson de 0.915 y p -valor de 0,000 que indica que a un alto estilo de liderazgo directivo le corresponde una alta gestión organizacional, y en su defecto a un bajo estilo de liderazgo directivo le corresponde una baja gestión organizacional.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo mencionado por Chavez (2013) quien sostiene que el líder es aquella persona que a través de su buen comportamiento busca lograr objetivos de organización, empero, para el logro de tales objetivos este requiere asumir un estilo de liderazgo que responda a las exigencias del entorno. De ahí que el autor afirma que el estilo de liderazgo que asuma y ejerza el líder tiene una incidencia del 70% en la gestión organizacional; ya que el liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales. Al respecto, León (2014) sostiene que para que se desarrolle una gestión organizacional de crecimiento que contribuya a que la empresa sea competitiva, consolidada y este enfocada a satisfacer plenamente las expectativas tanto de sus empleados como de su sector externo (clientes, proveedores, accionistas), deben existir

directivos y jefes en la organización que sean líderes, es decir, directivos y jefes expertos, optimistas y flexibles, que construyan relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia. En este sentido, el papel del líder dentro de la organización es fundamental, pues el estilo que este asuma para dirigir a la organización es clave ya que ello puede generar efectos positivos o negativos en la gestión organizacional de la institución o entidad.

Lo señalado guarda relación con la información de las bases teóricas sustentadas por Uribe (2004) quien afirma que el liderazgo directivo es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo. En ese sentido el estilo de liderazgo según Uribe (2007) es la forma propia que tiene el directivo al momento de ejercer su liderazgo en la organización con el fin de favorecer y crear una gestión de apoyo a las actividades y objetivos institucionales. Por otro lado, Rosemberg (citado por López y Urbina, 2014) sostiene que la gestión organizacional es aquella gestión que implica normas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización,

dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. En este sentido, es necesario que deba existir un liderazgo en la gestión de la organización ya que ello permite utilizar de manera efectiva y eficiente los recursos disponibles de la misma y lograr con ello los objetivos planteados.

Por otro lado, en relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la hipótesis específica 1; se señala que el estilo de liderazgo autocrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.840 y un p -valor de 0,000.

En la hipótesis específica 2; se señala que el estilo de liderazgo democrático se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.845 y un p -valor de 0,000.

En la hipótesis específica 3; se señala que el estilo de liderazgo permisivo se relaciona significativamente con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.838 y un p -valor de 0,000.

En conclusión, se está en condiciones de afirmar que las variables de estudio se relacionan de manera alta, positiva y significativa.

CONCLUSIONES

- Primera:** Se ha logrado determinar que el estilo de liderazgo directivo se relaciona con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 3 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión organizacional al haberse obtenido un r de Pearson de 0,915 y un p -valor de 0,000.
- Segunda:** Se ha logrado determinar que el estilo de liderazgo autocrático se relaciona con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 4 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión organizacional al haberse obtenido un r de Pearson de 0,840 y un p -valor de 0,000.
- Tercera:** Se ha logrado determinar que el estilo de liderazgo democrático se relaciona con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 5 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión organizacional al haberse obtenido un r de Pearson de 0,845 y un p -valor de 0,000.

Cuarta: Se ha logrado determinar que el estilo de liderazgo permisivo se relaciona con la gestión organizacional en las facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 6 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y la gestión organizacional al haberse obtenido un r de Pearson de 0,838 y un p -valor de 0,000.

RECOMENDACIONES

- Primera:** A las autoridades competentes de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica realizar capacitaciones dirigidas a los directivos en temas de liderazgo para fortalecer sus competencias y darle las herramientas que les sirvan para dirigir mejor la administración y la gestión en las diversas facultades a las que pertenecen.
- Segunda:** A los directivos de las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica poner mayor énfasis en la generación y establecimiento de un liderazgo democrático y compartido con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la gestión organizacional y calidad educativa en el nivel superior.
- Tercera:** A los docentes y administrativos de las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica apoyar constantemente a los directivos a mejorar el estilo de liderazgo y la gestión a nivel administrativa como académica.
- Cuarta:** Promover estudios a otro nivel de investigación, es decir, estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el estilo de liderazgo en la gestión organizacional de las Instituciones que brindan el servicio educativo superior con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan en la gestión de facultades, dependencias o entidades.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educativa*. Lima, Perú: Magisterial.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Perú : Fondo Editorial del Alas Peruanas.
- Amat, J. (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona, España: Gestión 2000 S.A.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración*. Bogotá, Colombia: MC Graw.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima, Perú: Asociación Grafica Educativa.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F. , México: Pearson educación de México.
- Fischman, D. (2000). *El camino del Líder*. Lima: Fondo Editorial de la UPC.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima, Perú: San Marcos.
- García, P. (2015). *Relación entre liderazgo directivo y gestión educativa en un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Pisco, 2015*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Pisco, Perú.

- García, P., y Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá, Colombia: Grupo Quinto Centenario.
- Genesi, M., y Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), 116-155.
- González, L. (2012). *Fundamentos Organizacionales y del Trabajo de la Psicología Humanista*. Manizales: Centro de Publicaciones Universidad de Manizales.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. Ciudad de México. D.F., México: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México D.F, México: Mc Graw-Hill.
- Huamani, V. (2014). *La gestión pedagógica según la tipología de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del caserío de San Martín de Porras – Ica*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Ica, Perú.
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago, Chile: San Marino.
- James, A. (1996). *Administración*. México D.F. , México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- León, J. (2014). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia.
- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México D.F. , México: Fondo de Cultura Económica.
- López, W., y Urbina, R. (2014). *Relación del nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa de la*

- Empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014. Tesis de titulación , Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.*
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. Ciudad de México D.F., México: Thomson.
- Maureira, O. (2004). *Liderazgo y Eficiencia: Hacia un modelo casual*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica Cardenal Silva Henríquez.
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima, Perú: MINEDU.
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. Ciudad de México D.F., México: Trillas.
- Negrete, R. ((s.f.)). *Modelos de Gestión Organizacional*. México.
- Quin, Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote*. Tesis de licenciatura , Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú.
- Ramón, M. (2013). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación 2013*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú , Lima, Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México D.F., México: Pretince hall.
- Rossi, R. (2008). *Gestion de la calidad en un centro educativo - Una propuesta para brindar una educación de calidad en el Servicio Basico Regular nivel primaria*. Lima, Perú: Gráfica Ángeles.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España : Díaz de Santos.
- Sidorovas, L. (2015). *Responsabilidad social y gestión organizacional en la Universidad de Carabobo: sincronismo ineludible en cambios*

- coyunturales*. Tesis de doctorado, Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.
- Torres, D., Pirela, P., Testa, S., y y Sanchez, D. (2000). Gestión organizacional en las empresas proveedoras de la industria petrolera y petroquímica. *Revista Espacios*, 21(3).
- UNESCO . (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad*.
- Uribe, M. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PREALC-UNESCO*.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. . *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 149-156. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.
- Vásquez, M. (2012). *Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí*. Tesis de doctorado , Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 3: Validez de los instrumentos de recolección de datos

ANEXO 4: Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

ANEXO 5: Data de resultados

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

UNIVERSIDAD: _____ FECHA: _____

FACULTAD: _____ CARGO: _____

OBJETIVO: Conocer el estilo de liderazgo directivo que presentan las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

INDICACIONES: A continuación se le presentan una rueda de ítems, lea cuidadosamente cada una de ellas, y marca con un aspa (X) la alternativa que consideres la más adecuada.

LEYENDA: 0= Nunca; 1= A veces; 2= Siempre

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN		
		0	1	2
ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	1. El director da órdenes y exige su cumplimiento de inmediato.			
	2. Al director solo le interesa el cumplimiento de las órdenes dadas por él.			
	3. El director demuestra una comunicación vertical generalmente			
	4. El director no permite que se le contradiga su posición.			
	5. El director levanta el tono de voz con facilidad cuando alguien manifiesta que no está de acuerdo con él.			
	6. El director solo escucha la opinión de sus allegados.			
	7. El director ejecuta acciones sin consulta de nadie.			
	8. El director no respeta los acuerdos y termina haciendo lo que él quiere.			
	9. El director se ufana de su poder como director.			
	10. El director utiliza el memorándum como mecanismo para hacer cumplir sus órdenes.			
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	11. El director escucha a todas las partes antes de tomar una decisión.			
	12. El director sabe escuchar a los agentes de la institución educativa.			

	13. El director escucha con atención las opiniones contrarias a las de él.			
	14. El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.			
	15. El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas generando compromisos.			
	16. El director realiza recomendaciones y orientaciones antes de sancionar.			
	17. El director respeta los espacios de cada uno de sus subordinados.			
	18. El director se sitúa como uno más de los grupos de trabajo.			
	19. Cuando se tiene que ejecutar una actividad en la institución el director es el primero en ponerse a trabajar.			
	20. El director alienta la participación de todos sus subordinados.			
ESTILO DE LIDERAZGO PERMISIVO	21. El director da libertad excesiva a sus subordinados.			
	22. El director no hace cumplir los acuerdos tomados en asamblea.			
	23. El director demuestra debilidad en el manejo del grupo.			
	24. El director no toma decisiones propias.			
	25. Cuando tiene que tomar decisiones el director deja a que otros la tomen por él.			
	26. Cuando se presenta un problema al director no se ubica.			
	27. El director durante el desarrollo de asambleas y/o reuniones se muestra dubitativo y poco participativo.			
	28. El director siempre hace responsables a los otros de lo que sucede en la institución.			
	29. El director se desentiende de sus responsabilidades.			
	30. El director es el último en enterarse lo que sucede en la escuela.			
SUBTOTAL				
TOTAL				

Muchas gracias por su participación...!

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE Y

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD: _____ FECHA: _____

FACULTAD: _____ CARGO: _____

OBJETIVO: Conocer la gestión organizacional que presentan las diversas facultades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica en el año 2017.

INDICACIONES: A continuación se le presentan una rueda de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas, y marca con un aspa (X) la alternativa que consideres la más adecuada.

LEYENDA: 0= Nunca; 1= A veces; 2= Siempre

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN		
		0	1	2
PROCESO ADMINISTRATIVO	1. Existe en la facultad una planificación estratégica.			
	2. La visión y misión de la facultad se difunde a nivel interno y externo siendo conocida por tanto por estudiantes como por la comunidad.			
	3. Se plantean objetivos estratégicos para cada año en la facultad.			
	4. Se contempla en la estructura organizacional de la facultad una adecuada división del trabajo.			
	5. Se realiza evaluaciones periódicas y constantes al personal laboral (docente, administrativo y mantenimiento).			
	6. Se procura que todos los equipos de trabajo estén en perfecto estado.			
	7. Se incentiva al personal laboral (docente, administrativo y mantenimiento) para que realicen su mejor esfuerzo en su actividad laboral.			
	8. Existe influencia positiva entre los directivos y el personal laboral (docente, administrativo y mantenimiento).			
	9. Se aplican sistemas de control para el personal laboral (docente, administrativo y mantenimiento).			
	10. Se supervisa y se monitorea el trabajo del personal laboral (docente, administrativo y mantenimiento) en la facultad.			

EFICIENCIA	11. En la facultad existe un adecuado manejo de los tiempos y costos que involucran las actividades administrativas.			
	12. Existe control de inventario en la facultad.			
	13. En la facultad los recursos se asignan de forma adecuada y racionalmente.			
	14. En la facultad se aplica de manera adecuada mecanismos de control de costos para evitar desbalances patrimoniales.			
	15. En la facultad se utiliza modelos de reducción de costos.			
	16. En la facultad se hace comparación del manejo de recursos del mes actual con el mes anterior.			
	17. Se hace evaluaciones periódicas en la facultad.			
	18. Se utilizan herramientas de diagnóstico para identificar las irregularidades en materia presupuestal, administrativa y académica.			
	19. Se maneja de manera adecuada los activos en la facultad.			
	20. Se establecen medidas para conocer el desempeño de las funciones administrativas y docentes.			
EFICACIA	21. Los objetivos y metas de la facultad son alcanzados.			
	22. Se convierten los objetivos trazados en resultados.			
	23. Se utiliza adecuadamente los recursos de la facultad.			
	24. Los costos reales sobrepasan los costos presupuestados en la facultad.			
	25. Se toman decisiones constantes por los directivos, en base a los objetivos establecidos.			
	26. Se selecciona alternativas de solución posibles sobre los planes operativos.			
	27. La facultad mantiene una comunicación activa con las demás facultades.			
	28. Se aplica el feedback en la facultad.			
	29. La información de los resultados alcanzados se compara con los objetivos y metas programados en la facultad.			
	30. Se comparten ideas y datos objetivos sobre las medidas de mejora en la facultad.			
SUBTOTAL				
TOTAL				

Muchas gracias por su participación...!

ANEXO 3: VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto.....
- 1.2. Cargo e institución donde labora.....
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación.....
- 1.4. Título del informe de investigación.....
-
- 1.5. Autora del instrumento.....

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 – 20%	REGULAR 21 – 40%	BUENO 41 – 60%	MUY BUENO 61 – 80%	EXCELENTE 81 – 100%
CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente					
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el clima institucional en relación al desempeño docente					
CONSISTENCIA	Está sustentado en teorías comportamentales y metodológicas					
COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices, indicadores y dimensiones					
METODOLOGÍA	Responde al problema y el diseño de la investigación					

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

VALIDACIÓN DE EXPERTO

I. TÍTULO DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

“ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA EN EL AÑO 2017”

II. DATOS GENERALES

Nombre:

Especialidad:.....

Grado Académico:.....

Fecha:.....

Lugar:

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A

1. FORMA

.....
.....
.....
.....
.....

2. CONTENIDO

.....
.....
.....
.....
.....

3. ESTRUCTURA

.....
.....
.....

IV. APORTES Y/O SUGERENCIAS

.....
.....
.....

Luego de revisado el documento procede a su aprobación

SI

NO

.....
NOMBRE
DNI:

ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Prueba de Alfa de Conbrach del cuestionario sobre el estilo de liderazgo directivo

n	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	it25	it26	it27	it28	it29	it30	ST ²
1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	50,00
2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	2	34,00
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	1	2	35,00
4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	55,00
5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	38,00
6	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	41,00
7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	2	49,00
8	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	45,00
9	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	41,00
10	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	46,00
11	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	46,00
12	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	46,00
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57,00
14	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	2	1	2	1	1	1	37,00
15	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	44,00
r	0,21	0,08	0,73	0,59	0,59	0,73	0,49	0,30	0,28	0,66	0,57	0,46	0,52	0,22	0,74	0,21	-0,12	0,73	0,49	0,30	0,28	0,66	0,57	0,46	0,52	0,22	0,04	0,21	0,39	0,24	12,36
Si ²	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,24	0,24	0,12	0,22	0,73	0,38	0,38	0,24	0,16	0,22	0,16	0,25	0,24	0,24	0,12	0,22	0,73	0,38	0,38	0,24	0,25	0,20	0,24	0,24	

Prueba de Alfa de Conbrach del cuestionario sobre la gestión organizacional

n	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	it25	it26	it27	it28	it29	it30	ST ²
1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	52,00
2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	2	1	1	32,00
3	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	2	1	34,00
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	57,00
5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	35,00
6	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	41,00
7	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	1	1	1	2	48,00
8	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	46,00
9	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	40,00
10	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	43,00
11	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	46,00
12	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	0	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	44,00
13	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	55,00
14	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	2	1	1	1	1	1	37,00
15	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	45,00
r	0,66	0,51	0,61	0,66	0,55	0,36	0,34	0,62	0,61	0,48	0,55	0,55	0,17	0,76	0,23	-0,12	0,17	0,66	0,55	0,36	0,34	0,62	0,61	0,48	0,55	0,17	0,76	0,23	-0,12	0,55	13,49
Si ²	0,25	0,25	0,25	0,25	0,24	0,24	0,12	0,22	0,73	0,38	0,38	0,38	0,24	0,16	0,22	0,16	0,46	0,25	0,24	0,24	0,12	0,22	0,73	0,38	0,38	0,24	0,16	0,22	0,16	0,24	

ANEXO 5: DATA DE RESULTADOS

Data de la variable X: estilo de liderazgo directivo

N°	Estilo de liderazgo autocrático										Estilo de liderazgo democrático										Estilo de liderazgo permisivo									
	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
E1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	
E2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
E3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	0	2	1	0	2	2	2	1	2	2	
E4	1	2	1	0	2	2	2	1	2	1	1	1	2	0	0	0	1	0	2	1	0	2	1	1	1	2	2	2	2	
E5	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	0	1	1	0	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	
E6	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	0	1	0	0	0	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	
E7	1	2	2	1	1	1	2	2	2	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	2	0	1	1	2	2	2	1	
E8	1	2	0	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	0	0	1	1	0	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
E9	0	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
E10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	0	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	
E11	1	2	2	2	1	2	0	0	0	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	2	2	2	
E12	1	2	2	2	1	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	1	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	1	
E13	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	1	1	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	1	
E14	1	2	0	2	1	0	0	0	0	1	2	1	2	0	1	1	1	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	
E15	2	2	1	2	1	1	0	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	2	0	1	1	2	2	2	1	
E16	1	2	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	1	0	
E18	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	0	
E19	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	2	1	
E20	0	2	1	1	1	0	2	0	0	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	
E21	0	1	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	

E22	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	1	
E23	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	
E24	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	2	2		
E25	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1	2	1	0	2	1	1	1	0	2	1	0	
E26	0	0	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	
E27	1	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	
E28	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
E29	1	0	0	1	1	1	0	0	0	2	1	1	2	0	1	0	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	
E30	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E31	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	1	2	0	
E32	1	0	1	2	0	1	0	1	2	1	1	0	2	1	2	0	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	
E33	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E34	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	1	0	2	1	1	1	0	2	0	0	0	
E35	2	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1	2	2	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
E36	2	1	1	1	2	0	0	0	0	1	1	2	2	0	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	
E37	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	0	2	0	0	1	
E38	2	2	1	1	1	0	2	0	0	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	
E39	1	0	0	1	2	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	0	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
E41	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	0	1	1	2	2	
E42	1	1	1	2	2	0	1	1	2	0	1	1	2	1	0	0	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	
E43	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	2	0	2	0	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	2	1	0	
E44	0	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	
E45	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	0	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	
E46	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	2	1	0	2	0	1	1	0	2	0	0	0	
E47	1	2	0	1	1	0	2	0	0	2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	
E48	1	2	2	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1

Data de la variable Y: gestión organizacional

N°	Proceso administrativo										Eficiencia										Eficacia									
	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
E1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
E2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2
E3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	0	2	1
E4	1	0	0	0	2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
E5	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	0	1	1	0	2	2	1	2	2	2	0	1	0	0	0	0	2
E6	1	0	0	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	0	1	0	0	0	2	1	0	2	0	1	1	1	1	1	2	2
E7	1	1	0	0	2	2	1	0	2	0	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	0	0	1	1	0	2	2	
E8	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	0	1	1	0	2	1	0	2	0	1	2	0	1	1	2	1
E9	1	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0
E10	0	1	0	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	2	0	1	0	1	2	2	2	0
E11	1	1	1	0	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	2	0
E12	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	0	1	1	2	1	2	0
E13	1	2	1	1	1	2	2	2	2	0	2	1	2	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	0
E14	0	2	1	1	1	2	0	1	2	1	2	1	2	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
E15	2	2	1	1	2	2	0	0	2	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	0	2	0
E16	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	1	1	2	2	2	1
E17	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	0	1	1	0	1	1	1
E18	1	1	1	0	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1
E19	1	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	2	1	2	0	2	0	0	1	1	0
E20	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	2
E21	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1
E22	1	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0

E23	1	1	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	
E24	1	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	
E25	1	0	1	1	2	1	2	1	0	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	2	2	
E26	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0
E27	1	0	1	0	2	2	1	2	2	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0
E28	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	0	2	0
E29	1	1	1	0	2	2	2	1	2	2	1	1	2	0	1	0	0	0	2	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	2
E30	1	0	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	0	0	1	1	1	2	0
E31	0	0	0	0	2	2	2	1	2	1	2	0	2	0	0	1	1	1	2	0	1	2	1	1	2	0	1	1	2	1
E32	0	1	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	2	1	2	0	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
E33	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0	1	2	2
E34	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	0	0	0	1	1	2	2
E35	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E36	2	2	2	0	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2
E37	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E38	2	2	2	1	2	2	0	0	0	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	0	2	2
E39	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	0	2	0	0	2	0	0	2	2	1
E40	1	1	1	0	2	2	2	2	0	0	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	0
E41	2	2	2	0	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
E42	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
E43	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1
E44	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
E45	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1
E46	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1
E47	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2
E48	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2

